LEE KUN HEE

NHỮNG LỰA CHỌN CHIẾN LƯỢC VÀ KỲ TÍCH SAMSUNG



Ji Pyeong Gil

Ji Pyeong Gil

LEE KUN HEE - NHỮNG LỰA CHỌN CHIẾN LƯỢC VÀ KỲ TÍCH SAMSUNG

Thành công của Hàn Quốc - Thành công của Samsung

Khi tôi tới thăm Seoul, vài người bạn Hàn Quốc nhất định đưa tôi đi ngang qua thành phố Suwon - cách Seoul 45km, một đô thị được gọi tên "Samsung Digital City" (Thành phố Kỹ thuật số Samsung), trụ sở và đại bản doanh của tập đoàn Samsung.

Họ không ngừng tự hào về Samsung, không ngừng kể về Samsung bởi ở Hàn Quốc, Samsung đóng góp 20% tổng kim ngạch xuất khẩu và 20% GDP. Năm 2012, Samsung Electronics đạt doanh thu 187,8 tỷ USD, còn lợi nhuận sau thuế là 22,3 tỷ USD. Samsung hiện cũng đứng đầu toàn cầu về thị phần của các sản phẩm như tivi, màn hình, điện thoại di động (ĐTDĐ) thông minh, ĐTDĐ nói chung, DRAM…

Chứng kiến thành tựu kinh tế, kỹ thuật của nước bạn, tôi thật sự phấn khích, khâm phục và cũng không tránh khỏi việc tự đặt câu hỏi cho mình, bằng cách nào mà họ đã làm được và đạt tới vị thế như ngày nay. Xin lưu ý rằng, đất nước Triều Tiên cũng có hệ tư tưởng phương Đông như Việt Nam. Vào đầu thế kỷ XX, họ cũng chỉ là một nước nhược tiểu. Sau năm 1953, đất nước Triều Tiên phải chia đôi hai miền tại vĩ tuyến 38. Những lợi thế tài nguyên và cơ sở sản xuất lại không nằm ở miền Nam. Còn sự nghèo đói là điều không phải bàn, Nam Triều Tiên là một trong những nước nghèo nhất thế giới vào thời điểm đó. Tất nhiên, thành công ngày hôm nay của họ do nhiều nguyên nhân, ở cả cấp độ vĩ mô và vi mô, nhưng tôi chú ý đến sức mạnh nội lực của họ. Đó chính là tinh thần, lòng quyết tâm trong lao động, thể hiện ở từng người dân, từng doanh nghiệp, mà trong đó, Samsung là một ví dụ điển hình.

Cũng như đất nước Hàn Quốc, Samsung có một lịch sử giản dị lúc khởi đầu. Hai chục năm về trước, Samsung trở thành một trong những Chaebols hàng đầu của Hàn Quốc. Đến năm 1997, cuộc khủng hoảng tài chính đã làm tan vỡ phần nào hình ảnh của các Chaebols. Nhưng không giống như nhiều doanh nghiệp lớn cùng thời khác, Samsung đã trụ lại và hiện nay, Samsung trở thành tập đoàn lớn nhất Hàn Quốc với hơn 400.000 công nhân trên toàn thế giới, kinh doanh đa ngành nghề gồm: đồ điện tử, hóa chất, thương mại, kinh doanh khách sạn, công viên giải trí, xây dựng, công nghiệp dệt, chế

biến thực phẩm,... trong các công ty thành viên được cải tổ sau khủng hoảng tài chính châu Á.

Những người bạn Hàn Quốc khuyên tôi nên xuất bản cuốn sách viết về Samsung và chủ tịch Lee Kun Hee, người đã dẫn dắt Samsung làm nên thành công hôm nay.

Cuốn sách này sẽ cho bạn biết những chọn lựa chiến lược nhạy bén và đúng đắn của chủ tịch Lee đã từng bước đưa Samsung đến vị trí ngày hôm nay như thế nào. Khi đọc cả cuốn sách, tôi thấy nổi bật lên tất cả là tinh thần và ý chí lao động, thái độ làm việc quyết liệt, phong cách quản lý độc đáo và phần nào độc đoán của Lee Kun Hee. Tính cách đó, thái độ đó được thể hiện ngay từ năm 1987, thời điểm ông tiếp quản đế chế Samsung sau khi người cha qua đời.

Đứng trước doanh nghiệp khá trì trệ, Lee Kun Hee quyết định bắt đầu chiến dịch thay đổi cách thức làm việc của Samsung bằng việc... không đến công ty. Làm việc tại nhà ở ngoại ô Seoul, kiên quyết không nghe điện thoại và tiếp khách, Lee Kun Hee muốn buộc các quản lý cấp dưới của mình phải tự ra quyết định và chịu trách nhiệm trước các quyết định đó. Ông cũng nổi tiếng với câu nói: "Hãy thay đổi tất cả trừ vợ và con cái bạn," trong "Tuyên ngôn Frankfurt" năm 1993, khi quyết tâm thay đổi phong cách điều hành, làm việc và kinh doanh của Samsung.

Tôi chắc chắn rằng các bạn doanh nhân của tôi cũng hằng ngày phải đối mặt những trì trệ trong công việc tương tự, khó khăn trong điều phối và phát huy nhân lực bởi vì, một lần nữa xin được nhắc lại, Việt Nam và Hàn Quốc chia sẻ nhiều điểm tương đồng về văn hóa, lịch sử và ý thức hệ. Tôi cho rằng những điều mà chủ tịch Lee đã làm không chỉ thể hiện một ý chí mạnh mẽ điển hình cho tinh thần Hàn Quốc mà hơn thế, nó đã vượt xa tầm nhìn của những người cùng thời. Vì vậy, tôi hy vọng cuốn sách này sẽ giúp các bạn có thể vững tin hơn trong những quyết định khác biệt của mình.

Tôi cũng hy vọng các bạn trẻ, học sinh sinh viên Việt Nam khi đọc cuốn sách này sẽ hiểu được rằng, đằng sau những thành công rực rỡ, đằng sau làn sóng văn hóa Hàn Quốc mạnh mẽ hiện nay là cả một khối quyết tâm hừng hực, kiên cường. Tôi rất mong các bạn có thể cảm nhận được khối quyết tâm ấy và truyền tải nó vào việc học tập, lao động và sáng tạo của mình.

***

Tiếp sau loạt sách về thành công của các dân tộc, các quốc gia như: Quốc gia Khởi nghiệp nói về sự thành công của đất nước Israel; cuốn Swiss Made – Chuyện chưa từng được kể về những thành công phi thường của đất nước Thụy Sĩ… thì việc tìm hiểu về Hàn Quốc, về sự vươn lên của con người, của dân tộc và của các doanh nghiệp Hàn Quốc luôn là ưu tiên của chúng tôi. Chúng tôi mong muốn đem đến cho bạn đọc, các công chức, doanh nhân, nhân viên, học sinh sinh viên, những bài học kinh nghiệm thú vị đến từ một đất nước có rất nhiều điểm tương đồng với Việt Nam.

Xin trân trọng giới thiệu với các bạn.

Nguyễn Cảnh Bình

Giám đốc Alpha Books

Lời nói đầu

Ghi dấu một tập đoàn hàng đầu thế giới trong lịch sử nhân loại

Doanh nhân được nhắc đến nhiều nhất trong lịch sử kinh doanh và được người người lấy làm tấm gương để học tập theo chính là Jack Welch. Ông là người đã biến tổ chức cồng kềnh phức tạp nhất thế giới như GE trở nên giản tiện và nhanh nhạy bậc nhất. Nếu như ở Mỹ, nhà quản lý vĩ đại được các nhà quản lý Mỹ kính trọng là Jack Welch thì có thể nói tại Hàn Quốc, chủ tịch Tập đoàn Samsung – Lee Kun Hee – cũng là một người như thế.

Jack Welch đã làm cho cả thế giới phải sửng sốt khi biến tổng giá trị tài sản của GE từ 12 tỷ USD tăng lên gấp 40 lần thành con số 450 tỷ đô-la Mỹ chỉ trong vòng 20 năm, trở thành nhà lãnh đạo vĩ đại nhất mọi thời đại. Thế nhưng, chủ tịch Lee Kun Hee đã đánh dấu một bước tăng trưởng thần kỳ hơn nữa cùng với Samsung khi biến 1 nghìn tỷ won tổng giá trị vốn hóa thị trường thành 303 nghìn tỷ won, tức là tăng gấp 303 lần trong vòng 25 năm. Hiện nay cả thế giới vẫn chưa hết kinh ngạc trước thành quả tăng trưởng đáng gờm của tập đoàn Samsung dưới sự dẫn dắt của Lee Kun Hee.

“Vậy lựa chọn lớn lao nào của Lee Kun Hee đã biến một doanh nghiệp loại hai vốn không có cả kế hoạch sản xuất thành Tập đoàn Samsung Electronics hàng đầu thế giới ngày nay?”

“Samsung không phải là số 1 hay số 2. Chỉ duy nhất là hạng 1,5 mà thôi.”

Trên đây là tuyên bố hùng hồn mà chủ tịch Lee Kun Hee đã phát biểu tại hội nghị Bắc Kinh năm 1993. Thấm thoát đã 20 năm trôi qua. Tại thời điểm hiện nay – năm 2013 – vị trí của Samsung cũng không phải là số 1 hay số 2. Giờ đây Samsung đã vươn lên vị trí hàng đầu thế giới.

Rốt cuộc chuyện gì đã diễn ra trong vòng 20 năm qua? Làm thế nào Samsung có thể thành công từ doanh nghiệp hạng 1,5 trở thành tập đoàn hàng đầu thế giới? Giả sử chủ tịch của tập đoàn Samsung không phải là Lee Kun Hee mà là một nhân vật khác thì Samsung ngày nay liệu có gì khác biệt?

Trong thời đại biến đổi không ngừng, tuổi thọ trung bình của một doanh nghiệp chỉ chưa tới 30 năm, việc dẫn dắt một doanh nghiệp phát triển mạnh

mẽ không hề dễ dàng. Tuy nhiên, chủ tịch Lee Kun Hee không những giúp Samsung đứng vững mà còn gây dựng nên những thành quả xuất chúng ngay trong chính thời điểm khó khăn này.

Vậy Lee Kun Hee đã làm gì để biến một doanh nghiệp bậc trung trong nước lớn mạnh trở thành một tập đoàn hàng đầu thế giới?

Liệu có phải vì đó là Samsung, vì đó là chủ tịch Lee Kun Hee nên đã không có giây phút khủng hoảng và thử thách? Điều này là hoàn toàn không đúng. Ngược lại, Samsung đã có rất nhiều giai đoạn khủng hoảng và thử thách. Tuy nhiên chủ tịch Lee Kun Hee đã lựa chọn như thế nào trong những thời điểm khủng hoảng và thử thách ấy?

Lựa chọn nào của ông đã tạo ra Samsung của ngày nay, lựa chọn nào đã biến một doanh nghiệp hạng 2 trở thành tập đoàn hàng đầu thế giới với những bước nhảy vọt thần kỳ?

Điểm vĩ đại của Lee Kun Hee chính là ông đã thúc đẩy Samsung phát triển cao hơn một bậc thông qua những lựa chọn khác biệt tại những thời điểm mang tính quyết định.

- Lee Kun Hee đã mạo hiểm lựa chọn bán dẫn là hướng đi trọng tâm mới của Samsung trong cơn biến động đáng sợ của cuộc khủng hoảng dầu mỏ.

- Lee Kun Hee đã lựa chọn cách mạng quản lý với việc mạo hiểm chuẩn bị trước cho thời đại kỹ thuật số (digital) khi mà Samsung vẫn còn là kẻ đến sau, thậm chí vẫn chưa nắm quyền chủ động trên thị trường analogue.

- Lee Kun Hee đã là người đầu tiên quả cảm lựa chọn đầu tư cho thiết kế khi mà tất cả các đối thủ còn đang mải miết chạy đua trên mặt trận chất lượng, tính năng và giá thành sản phẩm.

- Ngay tại thời điểm điện thoại di động còn chưa phổ biến và chưa nhận được nhiều sự quan tâm thì Lee Kun Hee đã tiên đoán được thời đại mỗi người sở hữu một chiếc điện thoại sẽ không còn xa và tập trung vào dự án điện thoại cầm tay.

- Khi các công ty còn chưa chú ý đến hình thức marketing bằng thể thao thì Lee Kun Hee đã mạo hiểm đi tiên phong trong việc làm nhà tài trợ cho sự kiện thể thao Olympic.

- Lee Kun Hee đã thực hiện chương trình chuyên gia địa phương hóa để

chuẩn bị đón đầu thời đại toàn cầu hóa từ trước khi thế giới chuyển mình sang giai đoạn toàn cầu.

- Ngay từ khi chưa ai cảm nhận được khủng hoảng, Lee Kun Hee đã nhấn mạnh ý thức về khủng hoảng thông qua tuyên bố chiến lược quản lý mới đồng thời lựa chọn thay đổi ý thức và cải tổ lại tập đoàn Samsung. Bằng dự cảm nhạy bén trước những dấu hiệu đầu tiên của cuộc khủng hoảng kinh tế và đưa ra những cải tổ kịp thời, Lee Kun Hee đã thay đổi mạnh mẽ toàn bộ Samsung ngay trước khi bão tố của cuộc khủng hoảng tài chính tiền tệ IMF đổ bộ vào Hàn Quốc.

- Ngay tại thời điểm không một thương hiệu Hàn Quốc nào dám mơ tới việc vươn ra thế giới và đạt tầm cỡ quốc tế, Lee Kun Hee đã lựa chọn mục tiêu Samsung nhất định phải trở thành tập đoàn hàng đầu thế giới.

- Khi mà ở trong nước, người Hàn Quốc chỉ nghĩ tới Samsung như một công ty hạng 2 với những sản phẩm đồ điện gia dụng giá rẻ và không một ai kỳ vọng Samsung sẽ trở thành tập đoàn hàng đầu thế giới thì một mình Lee Kun Hee nuôi ước vọng biến Samsung thành tập đoàn hàng đầu thế giới và từng bước thách thức, từng bước biến giấc mơ thành hiện thực.

Chỉ trong vòng chưa tới 20 năm, Samsung Electronics đã làm nên huyền thoại với "Chíp bán dẫn số 1 thế giới", "LCD số 1 thế giới", "Điện thoại di động số 1 thế giới".

Cuốn sách này là câu chuyện về những lựa chọn chiến lược của Lee Kun Hee và những thách thức mà ông đã dẫn dắt Samsung Electronics vượt qua.

Hi vọng rằng qua câu chuyện về những lựa chọn và thách thức của Lee Kun Hee, chúng ta có thêm niềm tin tưởng vào một Samsung với những bước tiến vượt bậc trong tương lai.

Ji Pyeong Gi

PHẦN 1

LỰA CHỌN CHIẾN LƯỢC CỦA LEE KUN HEE – VỊ CHỦ TỊCH ĐÃ GÂY DỰNG NÊN TẬP ĐOÀN ĐIỆN TỬ HÀNG ĐẦU THẾ GIỚI SAMSUNG ELECTRONICS

"Các doanh nghiệp cần có ưu thế cạnh tranh để tạo ra sự khác biệt với các đối thủ khác, đồng thời cũng dựa vào ưu thế cạnh tranh để tăng trưởng và phát triển. Mặc dù vậy, có rất nhiều doanh nghiệp thậm chí không nhận thức được ưu thế cạnh tranh của mình là gì. Hoặc có doanh nghiệp dù biết được ưu thế cạnh tranh mình đang nắm giữ là gì nhưng lại không thành công trong việc khai thác các ưu thế đó với các khách hàng hiện tại cũng như các khách hàng tiềm năng trong tương lai. Sẽ là một sai lầm vô cùng nghiêm trọng nếu xem nhẹ hoặc bỏ qua các ưu thế cạnh tranh trong quản lý doanh nghiệp và marketing, thậm chí, suy nghĩ sai lầm này có thể gây ra những tổn thất nặng nề cho doanh nghiệp. Căn cứ duy nhất có thể thuyết phục được khách hàng mua sản phẩm của công ty mình chứ không phải của công ty đối thủ chính là ưu thế cạnh tranh mà công ty mình có được. Doanh nghiệp không thể phát huy được ưu thế cạnh tranh thì không thể kéo khách hàng đứng về phía mình, cũng đồng nghĩa với việc tự đánh mất khách hàng, hẳn là điều không cần phải bàn cãi."

"Chúng ta không ở trong vận may, yếu tố không công bằng nội tại trong cuộc sống hay môi trường sống. Chúng ta không thể bị mắc kẹt trong thất bại nghiêm trọng, những lỗi lầm tự thân hay thành công trong quá khứ. Thời gian mà chúng ta được ban tặng trong cuộc đời ngắn ngủi này không thể bị chi phối bởi những con số. Chúng ta hầu như không thể làm chủ được những điều sẽ xảy ra với mình. Nhưng chúng ta hoàn toàn có thể tự do lựa chọn và trở nên vĩ đại bằng chính những lựa chọn ấy."

Chương 1

Sáu lựa chọn vĩ đại của Lee Kun Hee

"Chúng ta đang thực hiện những bước khởi động lớn trong công cuộc sáng lập nên một trang sử mới của Samsung, tôi vinh hạnh cống hiến hết mình vì sự thành công rực rỡ của công cuộc sáng lập lần thứ hai này. Bằng triết lý kinh doanh hướng tới tương lai và không ngần ngại trước thử thách, cho đến những năm 1990, tôi sẽ dẫn dắt Samsung trở thành một tập đoàn hàng đầu thế giới."

"Có rất nhiều người hỏi tôi kinh doanh là gì. Tôi luôn có một đáp án duy nhất cho câu hỏi này: 'Kinh doanh là nhìn ra được những thứ chưa được nhìn thấy' và nói thêm rằng, mỗi khi phát sinh một vấn đề nào đó thì dù là trong kinh doanh hay trong cuộc sống thường nhật, cần phải đặt ra ít nhất là năm câu hỏi "tại sao" để phân tích nguyên nhân, sau đó giải quyết vấn đề thông qua đối thoại. Và tôi mong rằng, trước hết các bạn hãy tự xem xét lại một cách sâu sắc ngay chính bản thân mình, dựa vào các giá trị của bản thân để thay đổi thói quen suy nghĩ của mình. Bởi tôi muốn các bạn nhìn nhận cùng một vấn đề ở một góc độ khác, quan tâm hơn nữa tới hoàn cảnh của đối phương để thấy nhận ra mọi chuyện sẽ khác đi như thế nào. Do vậy, tôi cho rằng tất cả chúng ta cần phải rèn luyện cho bản thân thói quen "suy nghĩ đa chiều". Hay nói theo cách khác chính là nhìn nhận cùng một sự vật dưới nhiều góc độ khác nhau trong hoàn cảnh môi trường thay đổi chóng mặt sánh ngang với tốc độ siêu âm của cuộc sống ngày nay."

1

Lựa chọn bán dẫn

"Mục tiêu tối đa hóa lợi nhuận của doanh nghiệp hầu như luôn luôn là chủ đề thảo luận nóng hổi giữa các nhà kinh tế học. Như nhiều nhà phê bình đã nói, khái niệm tối đa hóa lợi nhuận quá mơ hồ nên ý nghĩa của nó không rõ ràng. Tuy nhiên, "tối đa hóa cơ hội (maximization of opportunities)" không chỉ có ý nghĩa quan trọng mà ngay chính ý nghĩa của nó còn thể hiện rõ nhiệm vụ đặt ra cho các doanh nhân. Đối với doanh nghiệp, "tối đa hóa cơ hội" mang ý nghĩa trọng tâm là khả năng đạt được mục tiêu (effectiveness) hơn là tính hiệu suất (efficiency). Do đó, để hiện thực mục tiêu này, thay vì đưa ra câu hỏi "thực hiện đúng đắn công việc nào" thì cần phải đưa ra câu

hỏi "làm thế nào để tìm ra công việc đúng đắn cần phải thực hiện" và "làm thế nào để có thể tập trung mọi nguồn lực và sức mạnh để thực hiện công việc ấy."

Như Peter Drucker từng nhận xét, khác với những người khác, Lee Kun Hee đã suy nghĩ rất nhiều để tìm ra hướng đi trong tương lai cho Samsung và cuối cùng ông đã đưa ra từ khóa thâu tóm cho một lựa chọn tầm cỡ - "bán dẫn".

Cũng trong cuốn sách của mình, Peter Drucker kết luận, thành quả mà Lee Kun Hee cống hiến cho Samsung không phải là giúp tập đoàn giải quyết vấn đề trước mắt mà ông đã tìm ra một cơ hội phát triển mới cho công ty. Nếu tập trung vào tháo gỡ khó khăn của tập đoàn thì kết quả tốt nhất thu được cũng chỉ là đưa Samsung quay trở về trạng thái bình thường ban đầu, chứ không thể mong đợi điều gì xa hơn nữa. Tuy nhiên, nếu tìm ra một cơ hội phát triển mới thì những thành quả vượt bậc được sản sinh ra hẳn sẽ nằm ở một trình độ siêu đẳng khác so với việc giải quyết vấn đề và khôi phục lại vị trí vốn có cho Samsung.

Lee Kun Hee đã không tập trung vào giải quyết vấn đề để tháo gỡ khó khăn của Samsung khi ấy là khả năng kỹ thuật còn yếu và vẫn còn phụ thuộc nhiều về kỹ thuật. Ngược lại, ông đã nỗ lực để tìm kiếm những cơ hội mới cho Samsung. Kết quả của quá trình nỗ lực tìm kiếm cơ hội này chính là "thần thoại bán dẫn".

"Vào cuối thập niên 1980 đầu thập niên 1990, Samsung Electronics đã nhảy vào thị trường Mỹ với những sản phẩm như lò vi sóng, trở thành một thương hiệu bình dân với những sản phẩm đồ điện giá rẻ."

Đây là một câu trích trong bài báo nhận định về Samsung Electronics được đăng tải trên tạp chí Fortune năm 2002. Bài viết này đã không hề nói quá về Samsung. Đó không hơn không kém chính xác là những gì mà doanh nghiệp và người tiêu dùng nước ngoài nghĩ về Samsung Electronics.

Lee Kun Hee với cương vị phó chủ tịch của một doanh nghiệp Hàn Quốc mang tên Samsung Electronics mà cho tới đầu những năm 2000 vẫn chưa thoát khỏi hình ảnh của một hãng điện tử chuyên sản xuất ra các sản phẩm điện tử giá rẻ, và nói một cách thẳng thắn thì cho đến cách đây 30 năm vẫn chưa thể sản xuất ra một chiếc tivi hoàn chỉnh, đã quyết đưa Samsung Electronics dấn thân vào một thị trường hoàn toàn mới mẻ và tiên tiến hàng đầu là bán dẫn.

Nhưng điều đáng nói nhất là vào thời điểm ấy, Samsung Electronics chưa nắm trong tay bất cứ một kỹ thuật nào về bán dẫn. Không còn cách nào khác, Samsung đã bước vào thị trường bán dẫn với những kỹ thuật bán dẫn lỗi thời được truyền thụ từ những doanh nghiệp bán dẫn Nhật Bản đã đi trước hàng chục năm.

Vào thời điểm đó, thật sự không quá lời khi đánh giá động thái này của Samsung và Lee Kun Hee là vô cùng liều lĩnh. Có đáng tin không khi nói vào thời điểm đó trong giới tài chính rộ lên tin đồn Samsung đang sụp đổ vì bán dẫn? Nhưng, cùng với thời gian lựa chọn của Lee Kun Hee đã được chứng minh rằng đó là một quyết định chuẩn xác tuyệt vời.

Ngay từ những năm 1970, Lee Kun Hee đã lựa chọn và ấp ủ dự án bán dẫn sẽ là dự án hạt giống và là nguồn động lực phát triển mới của Samsung. Không những vậy, ngay từ khi đó Lee Kun Hee còn nhìn thấu được những yếu tố thuận lợi và thích hợp cho Hàn Quốc khi bắt tay vào phát triển bán dẫn. Cụ thể, theo Lee Kun Hee, truyền thống dùng đũa khiến cho người Hàn Quốc có được đôi bàn tay khéo léo, đồng thời, phương thức sinh hoạt tháo bỏ giày đi chân trần khi vào nhà đã hình thành trong mỗi người Hàn Quốc tập quán sinh hoạt thanh tịnh và sạch sẽ. Và điều này hoàn toàn phù hợp với những công việc đòi hỏi sự tỉ mỉ, khéo léo và môi trường sản xuất tuyệt đối sạch sẽ, không cho phép xuất hiện dù chỉ một hạt bụi nhỏ trong các công đoạn sản xuất bán dẫn.

Qua đây, phần nào có thể thấy được sự tỉ mỉ và tầm nhìn chiến lược của Lee Kun Hee. Lee Kun Hee đã thuyết phục được cha mình - chủ tịch Lee Byung Chul - cho phép Samsung chính thức tiến hành dự án mang tầm vóc lịch sử - bán dẫn.

Lựa chọn và sự tập trung tuyệt đối của Lee Kun Hee dành cho bán dẫn được tiếp sức bởi một ý chí sục sôi như trong cơn say mà không một ai có thể ngăn cản được.

Cuốn sách 40 năm Samsung Electronics, di sản của thách thức và sáng tạo dành một phần lớn để giải thích về hoàn cảnh khó khăn vào thời điểm bấy giờ khi Lee Kun Hee bắt tay vào dự án bán dẫn.

"Ngày 6 tháng 12 năm 1974, Samsung mua lại 50% cổ phần của Công ty Bán dẫn Hàn Quốc với giá 500 nghìn đô-la Mỹ. 50% cổ phần còn lại thuộc quyền sở hữu của một công ty liên doanh quy mô nhỏ của Mỹ là ICII (Integrated Circuit). Như vậy, Công ty Bán dẫn Hàn Quốc là hình thái công

ty liên doanh giữa Samsung và ICII. Điểm lý thú ở đây là người tiếp quản Công ty bán dẫn Hàn Quốc không ai khác chính là vị giám đốc đại diện khu vực châu Á của Samsung, Lee Kun Hee. Cũng chính vì điều này mà giám đốc Kang Jin Goo, người trực tiếp tham gia vào thương vụ mua lại cổ phần của Công ty bán dẫn Hàn Quốc khi ấy, đã điêu đứng giữa vô vàn câu hỏi công kích và phải đổ mồ hôi sôi nước mắt tự trấn an.

"'Vẫn biết rằng tương lai của một công ty điện tử như Samsung chắc chắn phải là bán dẫn nhưng bây giờ liệu có phải là thời điểm thích hợp không, hay là còn quá sớm để dấn thân vào con đường này. Chưa tính đến điều đó thì ngay tại chính thời điểm này đây, chẳng phải cuộc chạy đua trên mặt trận linh kiện điện tử cũng đang bước vào hồi gay cấn hay sao? Như vậy, bỏ ra 500 nghìn đô-la Mỹ để mua lại 50% cổ phần của một công ty không tiềm lực, cũng không tiếng tăm, không những thế còn đang là một con nợ có lẽ là một hành động quá mạo hiểm.'

'Giám đốc Lee Kun Hee là người hiểu rõ về kinh doanh sản phẩm điện tử hơn bất cứ ai và quan tâm đặc biệt tới bán dẫn, đã đưa ra chỉ thị bằng mọi giá phải mua lại được Công ty Bán dẫn Hàn Quốc, cho dù phải bỏ tiền túi ra đi chăng nữa. Mặc dù ban quản trị công ty đánh giá là dự án này không mang tính khả thi thì cũng không còn lựa chọn nào khác.'"

Lý do vì sao Lee Kun Hee kiên quyết bảo vệ lựa chọn chiến lược là Samsung nhất định phải tham gia vào lĩnh vực bán dẫn cũng được đề cập trong cuốn sách này.

"Tôi tin tưởng chắc chắn sau khi hứng chịu ảnh hưởng từ cuộc khủng hoảng dầu mỏ năm 1973, lối thoát duy nhất của Hàn Quốc chính là thâm nhập vào một lĩnh vực sản sinh ra giá trị gia tăng cao như lĩnh vực công nghệ cao (high-tech). Vừa hay lại đúng vào thời điểm Công ty bán dẫn Hàn Quốc đang phải đối mặt với nguy cơ phá sản do thất bại trong quá trình tiến hành xây dựng nhà máy. Cụm từ "bán dẫn" có sức hút kỳ lạ với tôi hơn bất kỳ thứ gì. Trong hành trình tìm hướng đi mới trong tương lai cho Samsung, tôi đặc biệt quan tâm tới bán dẫn.

Có thể thấy được xu hướng dịch chuyển của dòng chảy thời đại từ xã hội công nghiệp sang xã hội thông tin, do đó tôi nghĩ rằng hướng trọng tâm với dự án bán dẫn là hướng đi hoàn toàn phù hợp với tính đặc thù và tài năng của người dân Hàn Quốc. Người dân Hàn Quốc có văn hóa dùng đũa, từ đó đã tôi luyện nên những đôi tay khéo léo. Và người Hàn Quốc cũng rất coi trọng sự sạch sẽ với thói quen sinh hoạt bỏ giày để đi chân trần. Văn hóa

này rất phù hợp với việc sản xuất bán dẫn. Bởi sản xuất bán dẫn yêu cầu những thao tác vô cùng tinh tế, tỉ mỉ, đồng thời nó là công đoạn yêu cầu duy trì môi trường sản xuất tinh sạch cao độ đến mức không cho phép xuất hiện cho dù chỉ là một hạt bụi.”

Căn cứ theo những lý lẽ như văn hóa dùng đũa và truyền thống sinh hoạt của người Hàn Quốc hoàn toàn phù hợp với những yêu cầu của công nghiệp bán dẫn, cũng như thuận theo dòng chảy của thời đại, vận mệnh của Samsung là phải phát triển sản phẩm mang lại giá trị gia tăng cao như sản phẩm high-tech, Lee Kun Hee đã dẫn dắt Samsung lần đầu tiên tiến công vào một mặt trận rộng lớn và đầy rủi ro mang tên “bán dẫn”.

Ngày 15 tháng 3 năm 1983, chủ tịch Lee Byung Chul đã chính thức phát biểu với báo giới về sự kiện Samsung chính thức gia nhập thị trường bán dẫn. Đây cũng là nội dung chính đã được cụ thể hóa qua ý tưởng Đông Kinh 2.8. Cuối cùng dự án VLSI (Very Large Scale Integrated - vi mạch tích hợp với quy mô rất lớn) của Samsung đã chính thức khởi động. Sự kiện diễn ra cách đây vừa tròn 30 năm. Chủ tịch Lee Byung Chul đã lập một kế hoạch cụ thể để khởi động dự án 64K DRAM.

Thế nhưng, cũng giống như lần đầu tiên khi Lee Kun Hee mua lại cổ phần của Công ty bán dẫn Hàn Quốc vào năm 1974, đáp lại tuyên bố lần này của chủ tịch Lee Byung Chul vẫn chỉ là cái cười hoài nghi của giới tài chính trong nước, các đối thủ cạnh tranh và báo giới quốc tế. Điều này cho thấy dù mười năm đã trôi qua nhưng hình ảnh của Samsung vẫn chưa được cải thiện đáng kể. Nhưng có thể nói từ chính giây phút này, Samsung bắt đầu vươn mình trỗi dậy, khiến cả thế giới phải kinh ngạc.

Tuyên bố chính thức của chủ tịch Lee Byung Chul, ngày 15 tháng 3 năm 1983 trở thành cột mốc đánh dấu dự án bán dẫn của Samsung chính thức đi vào hoạt động. Và chín tháng sau, ngày 1 tháng 12, Samsung đã thành công trong việc tự phát triển hoàn toàn quy trình công nghệ từ sản xuất, lắp ráp tới kiểm tra chất lượng của sản phẩm 64K DRAM.

Chưa đầy một năm sau tuyên bố chính thức gia nhập thị trường bán dẫn, Samsung Electronics đã trình làng một sản phẩm gây chấn động đối với các nhà sản xuất bán dẫn toàn cầu. Bất chấp cách biệt kỹ thuật trên hàng chục năm, Samsung Electronics – một hãng điện tử vô danh mới chân ướt chân ráo bước vào lĩnh vực bán dẫn đã vượt mặt các ông lớn về công nghệ này để trở thành doanh nghiệp thứ 3 trên thế giới phát triển thành công sản phẩm 64K DRAM.

Để có thể hiểu được tại sao việc Samsung thành công với công nghệ này là điều nằm ngoài sự tưởng tượng của cộng đồng thế giới thì cần phải biết rằng, tại thời điểm bấy giờ, 64K DRAM được ví như "kỹ thuật trong mơ" và được sản xuất trong quy mô hạn hẹp bằng công nghệ độc quyền.

"Công ty thông tin bán dẫn Samsung (được sáp nhập với Samsung Electronics vào năm 1988) đã phát triển 64K DRAM. Chỉ trong vòng sáu tháng, tất cả các khâu từ sản xuất, lắp ráp cho đến kiểm tra chất lượng sản phẩm đã được hoàn thiện. Đi sau Mỹ và Nhật những mười năm có lẻ nhưng Samsung đã thành công trong việc rút ngắn khoảng cách về trình độ kỹ thuật bán dẫn của Hàn Quốc xuống còn bốn năm."

Đây là một trích đoạn trong tài liệu báo cáo mà giám đốc Kang Jin Goo phát biểu trước báo giới ngày 1 tháng 12 năm 1983. Sự kiện Samsung phát triển thành công công nghệ 64K DRAM rõ ràng là điều hết sức nhạy cảm đối với Nhật Bản khi mà giới ngôn luận nước này dùng từ "cú sốc" để nói về sự kiện này và đây thật sự đã là cú sốc lớn với Nhật Bản.

Bởi trước đó, Nhật Bản và Mỹ từng đánh giá thấp trình độ kỹ thuật của Samsung bằng giọng mỉa mai không che giấu: "Với trình độ kỹ thuật của Samsung, nếu đến năm 1986 có thể sản xuất được 64K DRAM thì đã được coi là thành công vượt bậc rồi."

Tiếp nối thành công, thừa thắng xông lên, tháng 12 năm 1983 Samsung Electronics mạnh dạn đầu tư xây dựng nhà máy sản xuất bán dẫn. Và rồi Samsung Electronics lại tiếp tục trở thành tâm điểm của cả thế giới khi tuyên bố khánh thành nhà máy bán dẫn Samsung Giheung vào cuối tháng 3 năm 1984.

Với sự hỗ trợ của 2.000 máy móc trang thiết bị, tổng cộng 260 nghìn nhân lực đã tận dụng từng ngày từng giờ quý giá để kiến tạo nên một thiên sử hùng tráng mang tên Samsung Electronics.

Ngay cả các nước phát triển cũng phải mất ít nhất là một năm sáu tháng để xây dựng nên một nhà máy sản xuất bán dẫn khép kín hoàn thiện, vậy mà một hãng điện tử đến từ một quốc gia đang phát triển là Hàn Quốc như Samsung lại có thể hoàn thành cả khối lượng công việc khổng lồ như vậy chỉ trong vòng vẻn vẹn sáu tháng. Điều này thật sự là một kỳ tích đối với bất kỳ một quốc gia nào. Vào thời điểm đó, Nhật Bản và Mỹ đang sở hữu các nhà máy sản xuất bán dẫn. Và có một điều không ai ngờ tới, quốc gia thứ ba đi vào xây dựng nhà máy sản xuất bán dẫn lại là Hàn Quốc.

Các ông lớn của Nhật Bản và Mỹ không thể tiếp tục làm ngơ trước Samsung lâu hơn được nữa.

"Samsung của Hàn Quốc gần như đã làm nên kỳ tích."

Trên thực tế thì Samsung thực sự đã làm nên kỳ tích. Bởi vì chỉ chưa đầy sáu tháng, sự cách biệt hơn mười năm về trình độ phát triển kỹ thuật so với Nhật Bản và Mỹ đã được Samsung rút ngắn xuống còn 3-4 năm.

Tuy nhiên, điều này vẫn chưa thấm vào đâu so với cú sốc mà các doanh nghiệp bán dẫn toàn thế giới tiếp tục đón nhận vào mười năm sau đó, khi Samsung đạt được những bước nhảy vọt huy hoàng cùng chủ nhân mới là Lee Kun Hee, người kế nhiệm của Lee Byung Chul. Đầu năm 1990, chưa đầy mười năm kể từ khi Samsung Electronics chính thức gia nhập cộng đồng sản xuất bán dẫn, Lee Kun Hee đưa ra một phát biểu khiến cả thế giới phải kinh ngạc.

Trong hai năm 1990 và 1991, Samsung Electronics đi tiên phong trong việc đầu tư vào phiến bán dẫn 8 inches. Có ba lý do rõ ràng nhất để cộng đồng thế giới bất ngờ trước động thái này của Samsung.

Thứ nhất, Samsung quyết định đầu tư cho phiến bán dẫn 8 inches vào thời kỳ đóng băng quy mô toàn cầu của thị trường bán dẫn DRAM. Thứ hai, vào thời điểm đó, ngay cả các tên tuổi lớn trong lĩnh vực bán dẫn lúc bấy giờ như thương hiệu Toshiba, NEC, Hitachi… của Nhật Bản còn đang chần chừ với quyết định đầu tư vào phiến bán dẫn 8 inches. Và lý do cuối cùng, thậm chí tới năm 1993, phiến bán dẫn vẫn lấy kích thước 6 inches làm quy chuẩn thế giới.

Hành động ngạo nghễ bỏ qua các tiêu chuẩn quốc tế của kẻ hậu bối Samsung không khác nào đưa ra lời thách thức với toàn thể cộng đồng bán dẫn thế giới. Nếu cân nhắc tốc độ gia tăng theo cấp số nhân của diện tích thì khác biệt về sản lượng giữa phiến bán dẫn 6 inches với phiến bán dẫn 8 inches đã là gần hai lần, nhưng do lo sợ về các rủi ro kỹ thuật, vào thời điểm bấy giờ, chưa có bất cứ một doanh nghiệp tiên phong nào của Nhật Bản hay Mỹ dám đưa ra quyết định đầu tư vào phiến bán dẫn 8 inches.

Vào thời điểm đó, với triết lý kinh doanh chủ động và đầy thách thức, cùng những lựa chọn chiến lược đúng đắn của Lee Kun Hee, Samsung Electronics đã tiến hành hàng loạt kế hoạch đầu tư mạo hiểm. Lee Kun Hee phải vượt qua dư luận để giữ vững lập trường của mình. Giả sử nếu những quyết định

của ông là sai lầm và các kế hoạch đều đổ bể, Samsung không thể tránh khỏi những tổn thất nặng nề với tổng thiệt hại khổng lồ lên tới 1.000 tỷ won. Điều này cũng đồng nghĩa với nguy cơ phá sản.

Nhưng động lực khiến Lee Kun Hee chấp nhận mạo hiểm chính là vì ông quả quyết rằng những mạo hiểm này sẽ đảm bảo cho Samsung vị trí dẫn đầu thế giới trong tương lai. Nếu không có những mạo hiểm và lựa chọn này thì biết đâu cơ hội vươn lên thành tập đoàn hàng đầu thế giới cũng sẽ không thể nào đến được với Samsung Electronics.

Nhờ có những chọn lựa sáng suốt và bước đi mạo hiểm của Lee Kun Hee, không chỉ Samsung Electronics – một doanh nghiệp, mà chính đất nước Hàn Quốc đã có cơ hội rũ bỏ cái mác "lạc hậu về công nghệ" để vươn lên khẳng định mình.

Cuối cùng, tháng 6 năm 1993, Samsung Electronics là doanh nghiệp DRAM đầu tiên chính thức đưa dây chuyền sản xuất 8 inches đi vào hoạt động. Trong tất cả các doanh nghiệp sản xuất bán dẫn trên thế giới, Samsung đã vượt qua các công ty tên tuổi của Nhật Bản để bám sát IBM làm nên thành công rực rỡ thứ hai của hãng.

Nhân cơ hội này, tháng 10 năm 1993, Samsung Electronics đã vượt qua các doanh nghiệp Nhật Bản, trở thành công ty đứng đầu thế giới lĩnh vực dung lượng bộ nhớ. Không ai có thể phủ nhận được vai trò to lớn, từ những lựa chọn sáng suốt, những thách thức quả cảm của Lee Kun Hee trong việc mang lại cơ hội có tính chất quyết định cho Samsung.

Với việc áp dụng công nghệ phiến bán dẫn 8 inches, năng suất trên mỗi phiến bán dẫn đã tăng khoảng 1,8 lần so với công nghệ phiến bán dẫn 6 inches. Trong khi đó, chi phí đầu tư cho sản xuất chỉ tăng 1,4 lần. Như vậy, mặc dù chi phí đầu tư dành cho sản xuất có tăng nhưng hoàn toàn "đáng đồng tiền bát gạo" nếu so với lợi ích thu được từ việc năng suất sản xuất được tăng lên đáng kể.

Trong lịch sử ngành bán dẫn từng có tiền lệ kẻ đi sau vượt mặt kẻ đi trước trong công cuộc chạy đua công nghệ mới. Đó chính là trường hợp của phiến bán dẫn 6 inches, khi mà Nhật Bản đã đi trước Mỹ một bước để sở hữu công nghệ này. Và đến thế hệ phiến bán dẫn 8 inches, lịch sử lại một lần nữa được tái hiện khi kẻ hậu bối như Samsung Electronics giành thế thượng phong trước các doanh nghiệp Nhật Bản và Mỹ để trở thành doanh nghiệp đầu tiên sở hữu thế hệ công nghệ mới.

Các doanh nghiệp bán dẫn của Mỹ đã luôn giữ lợi thế với các công nghệ phiến bán dẫn 3 inches, 4 inches và 5 inches. Thế nhưng, sự ra đời của thế hệ phiến bán dẫn 6 inches đã đánh dấu sự thất thế của Mỹ trước Nhật Bản khi các doanh nghiệp Nhật Bản đã sớm có dự tính trong việc đi trước đón đầu nhằm giành lại lợi thế cạnh tranh từ tay các công ty Mỹ. Thời cơ ngàn vàng này giúp các doanh nghiệp Nhật Bản vượt qua Mỹ, đồng thời nâng Nhật Bản lên thành quốc gia sản xuất bán dẫn lớn nhất trên thế giới vào năm 1986.

Lee Kun Hee chính là người đặt nền tảng để Samsung có thể có được lợi thế cạnh tranh trên toàn thế giới trong lĩnh vực công nghệ phiến bán dẫn 8 inches và cũng nhờ đó mà hãng có thể đứng vững ở vị trí số 1 trong lĩnh vực bán dẫn. Tất cả đều bắt nguồn từ những lựa chọn quyết đoán của Lee Kun Hee.

Lee Kun Hee từng bộc bạch về sự kiện này trong cuốn tự truyện mang tên Hãy suy nghĩ và nhìn ra thế giới.

"Ban đầu, cha tôi cũng hết sức lưỡng lự trong việc gia nhập thị trường bán dẫn, nhưng cuối cùng ông vẫn thể hiện sự quan tâm và bắt đầu hỗ trợ tích cực cho dự án này. Năm 1982, ông đã đầu tư 2,7 tỷ won để thành lập viện nghiên cứu bán dẫn và đến năm 1983 thì chính thức tuyên bố tham gia vào lĩnh vực bán dẫn. Khởi đầu từ một nhà máy rất nhỏ, nhưng chỉ sau mười năm nghiên cứu và phát triển, bán dẫn đã được công nhận là một trong những dự án trọng điểm của Samsung... Và đúng 20 năm sau khi bắt tay vào dự án bán dẫn, vào năm 1993, Samsung Electronics vươn lên đỉnh cao của thế giới trong lĩnh vực dung lượng bộ nhớ."

Nếu Lee Kun Hee không lựa chọn bán dẫn thì Samsung không thể đạt được vị thế của một doanh nghiệp mang tầm cỡ quốc tế như ngày nay. Ở phương diện này, có thể nói, vào thời điểm mà không một ai dám liều lĩnh với một lĩnh vực còn quá mới mẻ như vậy, việc mạo hiểm lựa chọn bán dẫn bằng con mắt tinh tường xuất chúng hơn người của ông rõ ràng là một sự lựa chọn vô cùng vĩ đại.

Quan điểm nổi tiếng của Joseph Schumpeter "bởi lợi ích vốn được sản sinh ra từ lợi thế của người dẫn đầu xu hướng (innovator, nhà cải cách) nên ngay khi cải cách trở thành một công đoạn bình thường mà bất cứ ai cũng có thể thực hiện được thì lợi thế đó sẽ biến mất" cũng giống với bối cảnh đổi mới bấy giờ khi Lee Kun Hee lựa chọn bán dẫn đồng thời thực hiện các cuộc đầu tư mạo hiểm và cuối cùng là lựa chọn mang tính cách mạng phát triển phiến bán dẫn 8 inches.

Lựa chọn số hóa

"Chúng ta có thể tụt hậu trong công nghệ analogue nhưng nhất định phải tiên phong trong công nghệ digital."

Khi nhắc đến những lựa chọn vĩ đại của Lee Kun Hee, nhất định không thể bỏ qua điều này.

Các doanh nghiệp Nhật Bản được coi là những đại diện sáng giá nhất và cũng chính là những ông lớn nắm thế độc quyền trong thời đại công nghệ analogue vào những năm cuối thập niên 1990. Vào thời điểm ấy, Samsung Electronics chỉ là một sự hiện diện quá đỗi nhỏ nhoi và thậm chí không có tư cách để cạnh tranh với các công ty Nhật Bản. Không hề quá lời khi nói rằng những năm 1980 và 1990 là thời kỳ các sản phẩm điện tử của Sony, Toshiba, Sharp, NEC, Hitachi làm mưa làm gió trên toàn thế giới.

Các công ty Nhật Bản thời bấy giờ quá hùng mạnh, làm ăn quá thuận lợi và không chừa ra một chỗ trống nào để Samsung Electronics có thể chen chân vào cạnh tranh. Họ đã nắm thế độc quyền trong công nghệ analogue và tuyệt đối không có ý định nhượng bộ cho kẻ khác vươn lên.

Thành trì mà họ đã cất công xây đắp và tên tuổi thương hiệu mà họ đã quảng bá, cùng với mạng lưới phân phối phủ sóng trên toàn thế giới, tất cả đều không dễ gì lay chuyển. Thế nhưng, thời thế thay đổi và các cơ hội mới cũng nhen nhóm xuất hiện. Đó chính là thời điểm chuyển giao giữa thời đại analogue và thời đại digital - những năm đầu thập niên 2000, tình hình bắt đầu có chút thay đổi.

Cơ hội đến tay, chủ tịch Lee của Samsung đã chủ động tấn công trước không chút do dự và nghiễm nhiên vượt qua các công ty tên tuổi của Nhật Bản để giành chiến thắng.

Nếu nhìn nhận lại bối cảnh tăng trưởng của Samsung Electronics dễ dàng nhận thấy Samsung đã bắt kịp với sự thay đổi nhanh chóng của thời đại trong thời điểm chuyển giao từ công nghệ analogue sang công nghệ digital, không những vậy còn chuyển giao vô cùng thành công.

Samsung Electronics đã chính thức lột xác từ một doanh nghiệp hạng 2 trong công nghệ analogue thành doanh nghiệp hàng đầu trong lĩnh vực digital theo chiến lược của Lee Kun Hee.

Trong thời đại analogue, yếu tố cạnh tranh quan trọng nhất là "kinh nghiệm

và kỹ thuật". Đây cũng là điểm mà các hậu bối như Samsung Electronics không thể theo kịp các doanh nghiệp Nhật Bản. Thế nhưng, bước sang thời đại kỹ thuật số, "cải tiến và tốc độ" thậm chí còn được đánh giá cao hơn "kinh nghiệm và kỹ thuật".

Không thể ngờ rằng, lợi thế một thời của các công ty Nhật Bản trong thời đại analogue là "kinh nghiệm và kỹ thuật" lại có ngày trở thành yếu tố bất lợi của họ khi thâm nhập vào thị trường công nghệ mới digital.

Nhờ phương pháp kinh doanh chiến lược của Lee Kun Hee, người có thể nhìn thấu được biến đổi khôn lường của thời đại sớm hơn ai hết, Samsung Electronics đã rẽ sang một hướng hoàn toàn mới là công nghệ digital TV trong khi Sony của Nhật Bản vẫn đang chìm đắm trong công nghệ analogue TV. Và thực sự là Lee Kun Hee đã đi một nước cờ quyết định, từ đây cục diện thắng thua đã được phân định rõ rệt. Kết quả là đến năm 2006, Samsung đã tước ngôi vị thương hiệu tivi số 1 thế giới từ tay Sony – vốn là niềm kiêu hãnh của người Nhật.

Samsung Electronics có thể giữ vững vị trí độc quyền trên thị trường tivi trong suốt bảy năm qua là nhờ có lựa chọn sáng suốt và quyết tâm sắt đá của Lee Kun Hee: "Chúng ta có thể tụt hậu trong công nghệ analogue nhưng nhất định phải tiên phong trong công nghệ kỹ thuật số (digital)."

Khi các đối thủ cạnh tranh còn đang mải miết với analogue thì Samsung Electronics đã có thể tạo dựng cho mình một chỗ đứng vững chắc tại thị trường digital TV dựa trên nền tảng là chất lượng hình ảnh và thiết kế vượt trội.

Một trong những thành công khác thể hiện tầm nhìn chiến lược của Lee Kun Hee là xây dựng hệ thống hội tụ số (digital convergence). Khi Internet được phổ biến và áp dụng rộng rãi, xã hội công nghiệp nhanh chóng chuyển sang xã hội thông tin, nhưng các công ty gạo cội vẫn chưa thể từ bỏ các sản phẩm công nghệ analogue, cũng như chưa thể thoát khỏi cơ cấu kinh doanh analogue thì Lee Kun Hee đã đi trước một bước, không chỉ sản xuất ra các sản phẩm kỹ thuật số mà còn nhanh chóng xây dựng hệ thống cấu trúc kinh doanh số.

Xây dựng cơ cấu kinh doanh số chính là xây dựng hệ thống kinh doanh Digital e-company.

Tháng 11 năm 1999, nhân dịp kỷ niệm 30 năm sáng lập Samsung, Lee Kun

Hee đã đưa ra tầm nhìn về hội tụ số (digital convergence), và năm 2000 được chọn làm năm bản lề phát triển công nghệ kỹ thuật số nhằm hiện thực hóa triển vọng này.

Khi đó, Samsung đã tuyên bố một cách đầy tham vọng rằng họ sẽ trở thành doanh nghiệp tiên phong cải cách từ cơ cấu kinh doanh analogue sang cơ cấu kinh doanh kỹ thuật số thông qua việc chuyển đổi thành "Digital e-company".

Quyết định chọn năm 2001 là năm thực hiện "Digital e-company", Samsung tích cực tăng tốc cải cách kinh doanh. Bản thân người viết chính là một trong những người có kinh nghiệm làm việc từ lúc bắt đầu cho tới khi kết thúc công cuộc cải cách "Digital e-company" và "digital convergence" trong thời gian làm việc tại Samsung.

Trong thời đại công nghiệp hóa, chỉ cần làm ra được một, hai sản phẩm tốt là đã có thể yên tâm tồn tại, nhưng bước sang thời đại thông tin tri thức, một hai sản phẩm ấy không những cần phải được kết hợp, dung hòa một cách đa dạng mà còn cần phải hội tụ những thứ khác nhau thành một thể thống nhất. Vì vậy, ai có thể đạt được yêu cầu hội tụ nhanh chóng và hiệu quả nhất, điều đó trở thành nhân tố thành công quan trọng.

Tuy nhiên, để các sản phẩm đạt được sự dung hợp nhiều mặt giữa sản phẩm và dịch vụ, điều quan trọng nhất là cần phải tạo được mạng lưới liên hệ trực tiếp giữa các doanh nghiệp thuộc nhiều lĩnh vực khác nhau, linh kiện và kỹ thuật cốt lõi đa dạng, cho đến các gói sản phẩm, từ đó đạt được sự hợp tác chặt chẽ giữa sản phẩm với sản phẩm, giữa sản phẩm với linh kiện, giữa sản phẩm với hệ thống, giữa các doanh nghiệp với nhau.

Chính vì vậy, hệ thống cơ cấu kinh doanh số như hình thức hội tụ số là điều không thể thiếu trong thời đại ngày nay. Samsung là doanh nghiệp đi tiên phong trong lĩnh vực này. Để chuẩn bị cho việc từ bỏ công nghệ analogue và chọn dùng công nghệ digital, Samsung đã xây dựng và củng cố hệ thống hội tụ số.

Năm 2000, tỷ suất lợi nhuận ròng trên doanh thu của Samsung gần đạt tới tiêu chuẩn của các doanh nghiệp hàng đầu thế giới là 20%. Năm 2002, có thể nói một trong những lý do chủ yếu giúp Samsung đánh bại Sony của Nhật chính là vì Samsung đã lựa chọn nền móng Internet, đi trước các đối thủ cạnh tranh và sớm tạo dựng được một hệ thống 'Global e-Process' có thể tổng hợp tất cả, tăng cường và phát triển tiến trình nghiệp vụ số thông qua

mối liên hệ giữa các chức năng như ERP, SCM, CRM (Customer Relationship Management), PDM (Product Data Management),… chế tạo, marketing, dịch vụ,…

Tháng 6 năm 2003, Business Week phân tích bí quyết thành công của Samsung dựa trên ba nguyên tắc chính "phát triển sản phẩm nhanh chóng, phân tích thị yếu khách hàng tỉ mỉ và cạnh tranh triệt để". Năm 2004, những báo cáo đáng chú ý mà giới ngôn luận Nhật Bản đưa ra như "Tin chấn động. Lãi ròng của Samsung đạt 10 nghìn tỷ won", "Gấp đôi lợi nhuận của 10 công ty hàng đầu Nhật Bản gộp lại" đã phần nào cho thấy sự tăng trưởng thần kỳ của Samsung.

Có thể nói, Samsung có được sức mạnh to lớn này là nhờ có sự chuẩn bị kỹ lưỡng trong việc tiến vào thời đại digital sớm hơn một bước so với các đối thủ cạnh tranh. Cuộc cách mạng kỹ thuật số chính là nền móng cho một đế chế Samsung hùng mạnh như ngày nay.

Thành công trong cuộc cách mạng kỹ thuật số, cuối năm 2004, Samsung đã có thể tự ghi tên mình vào lịch sử kinh tế Hàn Quốc khi trở thành doanh nghiệp đầu tiên trong nước có lợi nhuận vượt qua con số 10 tỷ đô-la Mỹ.

Lee Kun Hee đã áp dụng phương pháp tư duy đa chiều vào kinh doanh trong giai đoạn này, đồng thời phát triển công ty trên nhiều phương diện. Hơn nữa, Lee Kun Hee đặc biệt chú trọng tới việc áp dụng phương pháp tư duy đa chiều để có thể điều hành và phát triển công ty về nhiều mặt. Nhằm chuẩn bị hành trang bước vào thời đại kỹ thuật số, toàn thể tập đoàn cần phải vượt qua những giới hạn về dự án kinh doanh và phạm vi công ty để chia sẻ thông tin kỹ thuật, nhanh chóng phát triển và cho ra đời các sản phẩm kết tinh từ quá trình hiện thực hóa dung hợp và phức hợp. Để làm được điều này, trước hết cần tạo ra một hệ thống quản lý có thể thay đổi được toàn bộ quy trình nghiên cứu và phát triển sản phẩm trước đây, bắt đầu từ kế hoạch sản phẩm cho đến mẫu mã, thiết kế, dựng mẫu, sản xuất sản phẩm mẫu và cuối cùng là dây chuyền sản xuất.

Và hệ thống quản lý của Samsung chính là E-CIM (engineering Collaboration and Innovation Management – Hợp tác kỹ thuật và Quản lý sáng tạo). Cách mạng quy trình của Samsung có thể nói là cuộc cách mạng kỹ thuật số.

Samsung đã xây dựng được một mạng lưới đáp ứng hoàn hảo mọi nhu cầu công việc trong nội bộ công ty mang tên gọi My SINGLE (viết tắt của cụm

“Samsung INtergrated GLobal information systEm) nhằm chuẩn bị chu đáo cho thời đại kỹ thuật số và quyết định nhanh chóng cả về khía cạnh phát triển lẫn khía cạnh công việc thông thường.

Thông qua việc tạo lập hệ thống này, mọi nhân viên Samsung cho dù có rời văn phòng vẫn có thể theo dõi công việc trực tiếp - realtime tại bất kỳ nơi nào trên thế giới. Nhờ vậy, Samsung đã tăng tốc độ xử lý công việc lên hàng chục thậm chí là hàng trăm lần so với các công ty còn đang áp dụng công nghệ analogue.

Trong khi các công ty khác vẫn đang thực hiện các quy trình phát triển và các thao tác công việc bằng công nghệ analogue thì tại Samsung, tất cả các công đoạn phát triển sản phẩm và thao tác nghiệp vụ đã được quản lý và vận hành thông suốt bởi một hệ thống máy tính và mạng lưới liên kết có tính hữu cơ và tổng quát cao độ. Phương thức hoạt động này mang lại cho Samsung khả năng cạnh tranh vô song.

Clayton M. Christensen, giáo sư ngành Quản trị kinh doanh Viện sau đại học Trường đại học Harvard đã giải thích rất kỹ về “Thuyết đổi mới đột phá” trong cuốn Chờ xem điều gì sẽ đến (Seeing What’s Next). Trong thị trường hiện tại, để có thể bắt kịp và hơn nữa là vượt qua các công ty đi trước đã sở hữu những lợi thế cạnh tranh nhất định thì bắt buộc phải tạo ra sự đổi mới.

Sự đổi mới này phải có khả năng lật đổ thị trường hiện tại và kiến tạo nên một thị trường hoàn toàn mới chưa từng xuất hiện trước đó. Bởi vậy, bài toán đặt ra lúc này không còn là vừa bảo tồn cái cũ vừa tạo ra sản phẩm mới, hay còn được gọi là “đổi mới duy trì” (sustaining innovation) nữa mà cần phải khởi xướng công cuộc “đổi mới đột phá” (disruptive innovation).

“Thuyết ‘Đổi mới đột phá’ (disruptive innovation) là học thuyết đề cập tới sự đổi mới đơn giản, chi phí thấp mà lại hiệu quả, nhằm nâng cao vị thế của các công ty mới so với các doanh nghiệp lớn mạnh đi trước. Theo học thuyết này, liên hệ với thuyết ‘Đổi mới duy trì’ về tính cạnh tranh, có thể thấy các doanh nghiệp lão làng có khả năng thành công trong thị trường mới cao hơn so với các công ty non trẻ. Tuy nhiên, không có bất cứ điều gì đảm bảo rằng tất cả các doanh nghiệp có nền tảng vững chắc đều có thể giành chiến thắng khi mạo hiểm đổi mới đột phá và tấn công vào một thị trường hoàn toàn mới.”

“Đổi mới đột phá” có thể nói một cách ngắn gọn là chiến lược sản sinh ra thị trường mới và những giá trị mới. Lee Kun Hee đã nhìn thẳng vào sự thật là

các đối thủ đi trước đã hoàn toàn chiếm ưu thế trong thị trường công nghệ analogue và hy vọng duy nhất cho Samsung là tự tạo cho mình lợi thế trở thành người đi tiên phong mở đường trong thị trường mới – thị trường công nghệ kỹ thuật số.

Ở phương diện này, Lee Kun Hee đã theo đuổi một hình thức đổi mới mang tính đột phá và con đường mà ông lựa chọn đã thực sự dẫn tới thành công. Diễn đạt một cách chính xác thì ông đã tìm ra và nắm chắc cơ hội không để tuột mất. Có vô số các nhà kinh doanh chỉ thụ động tiếp nhận những thay đổi của thời đại. Nhưng bên cạnh đó cũng có không ít người cảm nhận được và tích cực nắm bắt từng bước chuyển mình dù là khẽ khàng nhất của thời cuộc. Tuy nhiên, ngay trong các biến hóa mang tính thời đại ấy, rất hiếm khi xuất hiện một nhà kinh doanh coi chính những biến đổi đó là cơ hội, mà hơn nữa còn là những “cơ hội ngàn vàng”.

Có thể nói Lee Kun Hee chính là một trong những người như vậy, một doanh nhân không chỉ biết nhìn ra cơ hội, mà quan trọng hơn còn biết cách tận dụng cơ hội ấy sao cho hiệu quả nhất.

“Thành quả có được bằng cách giải quyết vấn đề chỉ ở mức độ khôi phục lại được vị trí bình thường vốn có. Nếu chỉ giải quyết vấn đề thì lợi ích tối đa thu được cũng chỉ dừng lại ở việc loại bỏ những yếu tố cản trở doanh nghiệp phát huy năng lực vốn có.

Thành quả của một doanh nghiệp chân chính phải xuất phát từ việc tìm kiếm cơ hội.”

Như lời của Peter Drucker - cha đẻ của ngành quản trị kinh doanh hiện đại, Lee Kun Hee có thể cùng Samsung tạo dựng nên những thành công vang dội trong thời đại cạnh tranh không giới hạn không phải bởi ông là một nhân vật có tài năng xuất chúng mà chính xác hơn, ông là nhân vật sở hữu khả năng tìm kiếm cơ hội xuất chúng.

Ở khía cạnh này có thể thấy Lee Kun Hee đã bắn một mũi tên trúng hai đích khi vừa giải quyết được vấn đề, vừa có thể gặt hái được thành tựu mới chỉ bằng việc tìm ra một cơ hội mới chứ không phải bằng cách giải quyết vấn đề như Peter Drucker vạch ra. Bởi vậy, người viết cho rằng chủ tịch Lee thật sự là một tài năng vượt trội hơn người.

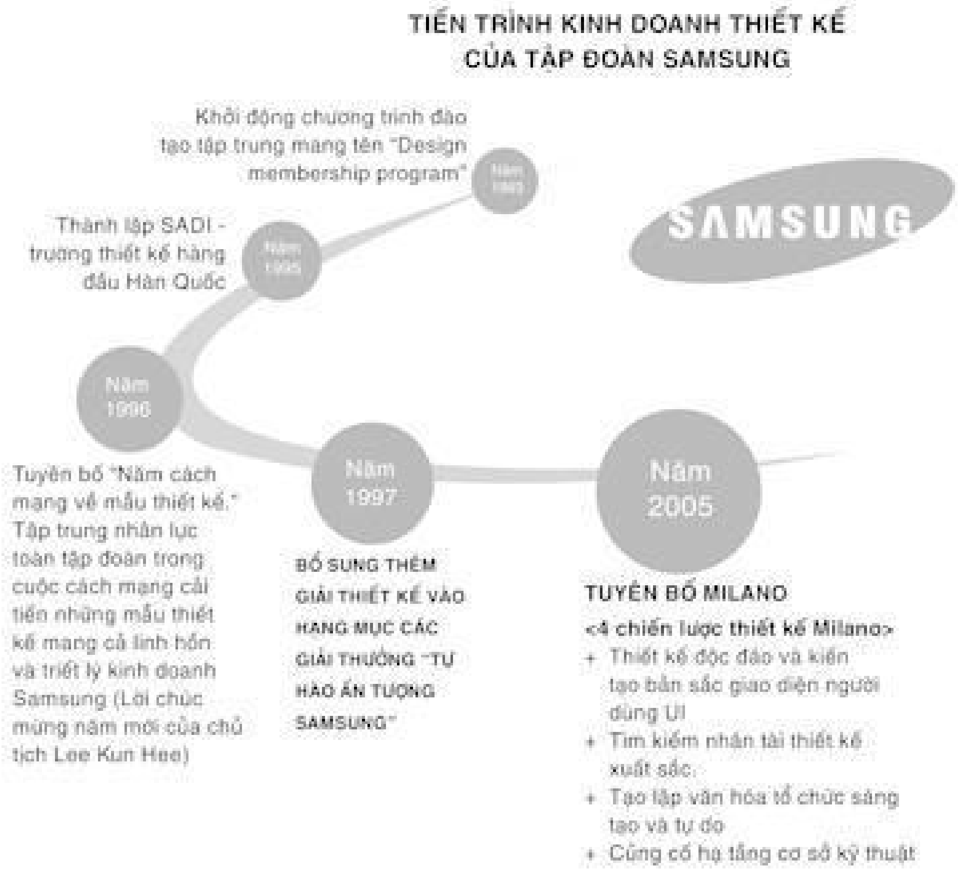
Lựa chọn thiết kế

“Năm nay được chọn là ‘Năm cách mạng về mẫu thiết kế’ đối với tất cả các

sản phẩm của tập đoàn. Chúng ta hãy tập trung toàn bộ nhân lực trong toàn tập đoàn để tạo nên những đổi mới đột phá trong các mẫu thiết kế vốn ấp ủ toàn bộ linh hồn và triết lý kinh doanh của Samsung."

Trong lời phát biểu chúc mừng năm mới, năm 1996, Lee Kun Hee đã đưa ra mục tiêu tập trung nhân lực toàn tập đoàn trong cuộc cách mạng cải tiến những mẫu thiết kế chứa đựng linh hồn và triết lý kinh doanh của Samsung, đồng thời chọn năm 1996 là "Năm cách mạng về mẫu thiết kế" và năm khai sinh tôn chỉ kinh doanh đề cao mẫu mã của Samsung.

Trước đó Lee Kun Hee từng đưa ra quan điểm về mẫu mã sản phẩm và kiên quyết bảo vệ ý kiến "thiết kế không chỉ đơn thuần là tạo nên hình dáng hay màu sắc của sản phẩm mà còn là hành vi văn hóa bắt nguồn từ việc nghiên cứu tính tiện ích của sản phẩm nhằm nâng cao giá trị và chi phối phong cách sinh hoạt người dùng".



Hình 1: Kinh doanh thiết kế của Samsung

Nguồn: Samsung Blog

Do đó, từ năm 1993, Lee Kun Hee đã khiến cho lãnh đạo và nhân viên toàn tập đoàn thấm nhuần khái niệm thiết kế không chỉ đơn thuần là phong cách

mà trong tương lai còn là yếu tố cạnh tranh quan trọng bậc nhất thế giới. Cũng bởi vậy, năm 1995, SADI - trường thiết kế hàng đầu Hàn Quốc được thành lập để triển khai thực hiện chương trình đào tạo tập trung về thiết kế mang tên "Design membership program" đã được khởi xướng ý tưởng từ hai năm trước đó.

Năm 1997, nhằm thúc đẩy hơn nữa tôn chỉ kinh doanh thiết kế, Lee Kun Hee đã bổ sung thêm giải thiết kế vào hạng mục các giải thưởng "Tự hào ấn tượng Samsung". Trong lời chúc mừng năm mới 1996 - cũng là năm Lee Kun Hee tuyên bố "Năm cách mạng về mẫu thiết kế", ông đã phát biểu như sau:

"Thế kỷ XXI đang tới rất gần sẽ là 'thời đại của văn hóa' và cũng là thời đại mà 'sở hữu trí tuệ' sẽ quyết định giá trị của doanh nghiệp.

Điều này có nghĩa là, thời đại doanh nghiệp chỉ đơn thuần bán sản phẩm đã qua rồi, thay vào đó, giờ đây doanh nghiệp cần phải kinh doanh ngay cả triết lý kinh doanh và văn hóa doanh nghiệp của mình. Tôi tin chắc rằng khả năng sáng tạo linh hoạt như thiết kế mẫu mã sẽ là tài sản quý báu của doanh nghiệp và cũng chính là yếu tố quyết định thành bại trong kinh doanh hiện đại."

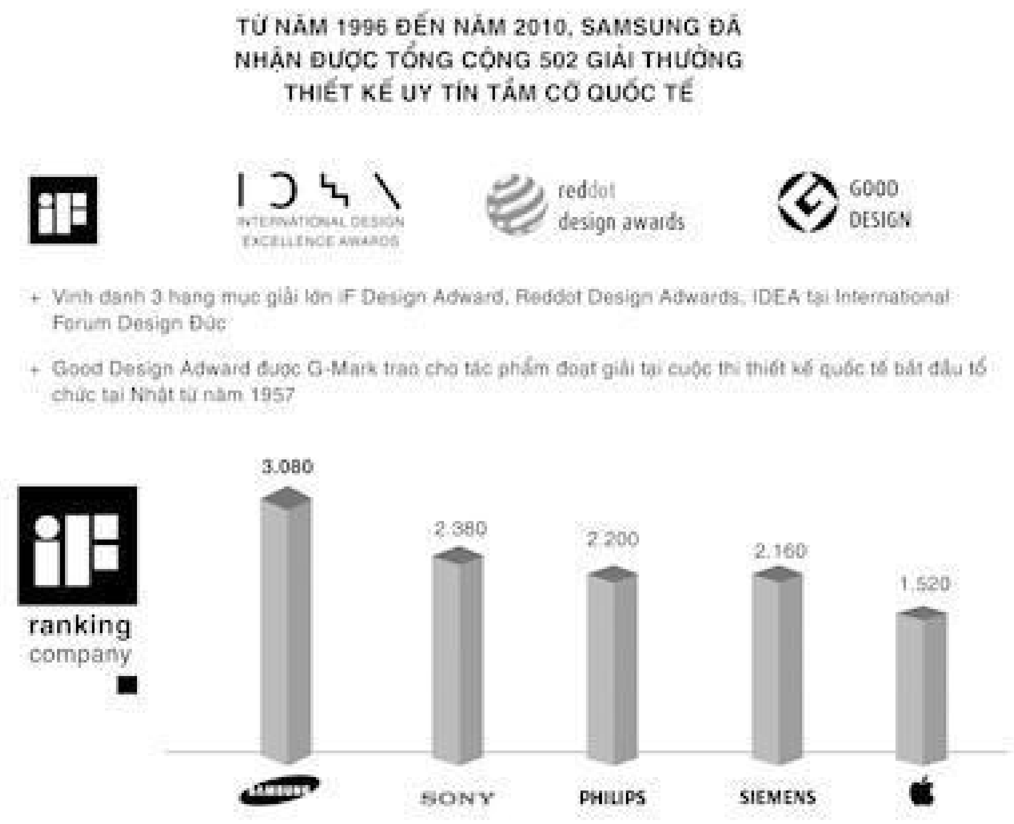
Từ đây lịch sử Samsung chính thức bước sang một trang mới, biến cái tên Samsung thành biểu tượng của một doanh nghiệp nổi bật với các mẫu thiết kế sản phẩm. Với chiến lược này, Samsung liên tục thu về những giải thưởng quốc tế uy tín về thiết kế.

Từ năm 1996 đến năm 2010, Samsung đã nhận được tổng cộng 502 giải thưởng thiết kế uy tín tầm cỡ quốc tế như IDEA, iF,... Đây quả là một con số đáng ngạc nhiên. Thậm chí năm 2012, Samsung đã ghi dấu ấn mạnh mẽ khi giành vị trí số 1 trong hạng mục giải cao quý nhất tại IDEA. Không dừng lại ở đó, với chín năm liên tục giữ vững vị trí số 1, Samsung được vinh danh giải thưởng Tích lũy và trở thành doanh nghiệp hàng đầu về thiết kế mẫu mã sản phẩm đẳng cấp quốc tế.

Thành quả thu được từ chiến lược kinh doanh thiết kế của Lee Kun Hee luôn giữ vững ánh hào quang trên lĩnh vực điện thoại di động và tivi. Trong lĩnh vực điện thoại di động, có thể coi SGH-T100 là thành quả đầu tiên của chiến lược kinh doanh thiết kế.

Sản phẩm điện thoại với tên gọi "SGH-T100", còn được gọi là "điện thoại di

động của Lee Kun Hee", có công sức đóng góp của chính người viết vào quá trình hình thành và phát triển. Lý do là chủ tịch Lee đã trực tiếp bám sát thiết kế điện thoại này từ khi còn là bản vẽ trong kế hoạch sản phẩm, theo từng bước thiết kế mẫu mã cho đến lúc chính thức đưa vào sản xuất.



Hình 2: Thành tựu kinh doanh thiết kế

Nguồn: Samsung Blog

Vào thời điểm đó, tất cả các mẫu điện thoại đều vuông thành sắc cạnh và gây cảm giác cứng nhắc. Nhưng chiếc điện thoại này thì hoàn toàn khác biệt. Cầm chiếc SGH-T100 trên tay giống như cầm nắm một vật hình khối tròn như quả trứng hay quả bóng. Màn hình LCD cùng kích thước điện thoại lớn mang lại cảm giác thoải mái cả về mặt ngoại quan và sử dụng. Nó thật sự là sản phẩm hướng đến người dùng, một thiết kế đi trước thời đại.

Lấy cảm hứng từ "hòn đá cuội" với những đường nét mềm mại, SGH-T100 được coi là thiết kế đi trước một bước so với các dòng điện thoại khác. Sản phẩm điện thoại di động này lọt vào danh sách "Season bestbuy" do một tạp chí của Italia bình chọn. Vinh dự đó một lần nữa củng cố thiết kế mang tính đột phá của SGH-T100. Tạp chí này cũng nhận xét về chiếc điện thoại của chủ tịch Lee như sau: "SGH-T100 xuất sắc bởi đây là chiếc điện thoại thực sự hướng tới sự tiện ích dành cho người sử dụng và thiết kế trong mơ của nó

khiến chúng ta liên tưởng đến hình dáng của một chiếc UFO (vật thể bay không xác định)".

Thiết kế của SGH-T100 không chỉ cho thấy sự khác biệt về ngoại quan mà còn đặc biệt bởi hình dáng bên ngoài của nó kết hợp hoàn hảo với tính năng bên trong của một chiếc điện thoại cầm tay để xứng đáng trở thành thiết kế chiến lược của Samsung.

Mẫu SGH-T100 đầu tiên của Samsung đạt ngưỡng bán ra 10 triệu chiếc và có thể nói yếu tố quyết định tạo nên đột phá nằm ở chính sự khác biệt trong thiết kế của dòng sản phẩm này.

Samsung cho thấy quyết tâm đánh vào thị hiếu đam mê nghệ thuật và thời trang của người tiêu dùng Pháp khi mạnh tay đặt một mô hình điện thoại có kích thước khổng lồ với chiều cao 12m - tương đương chiều cao của một ngôi nhà ba tầng tại sân bay De Gaulle tiếp đón 60 triệu lượt khách mỗi năm, chỉ nhằm mục đích quảng bá cho dòng điện thoại SGH-T100.

Điều này cũng cho thấy sự tự tin của Samsung vào các mẫu thiết kế của mình. Mô hình được đặt tại sân bay De Gaulle là hình ảnh một bàn tay phải đang nhẹ nhàng cầm chiếc điện thoại Samsung. Người viết cũng từng nhìn tận mắt mô hình ấy mỗi khi đi có dịp đi công tác tới Pháp.

Thành công của thiết kế này giúp Samsung lập nên kỷ lục với 4,5 triệu chiếc điện thoại SGH-T100 bán ra chỉ trong vòng sáu tháng sau khi ra mắt. Chiếc điện thoại GSM SGH-600, có sự tham gia đóng góp phát triển sản phẩm của chính người viết, ra mắt vào năm 1998, cũng đã tiêu thụ được hơn 10 triệu chiếc. Sau đó một năm, năm 1999, dòng điện thoại "SCH-3500" lập kỷ lục với 5,1 triệu chiếc điện thoại bán ra. Con số 4,5 triệu chiếc điện thoại bán ra chỉ trong vòng 6 tháng ra mắt sản phẩm là kỷ lục đầu tiên và kỷ lục này thuộc về chiếc điện thoại của Lee Kun Hee.

Thành công với thiết kế mang tính cách mạng của SGH-T100 đã giúp Samsung lần đầu tiên nắm trong tay 9,8% thị phần thị trường điện thoại di động toàn cầu và trở thành nhà sản xuất điện thoại di động lớn thứ 3 trên thế giới.

Thành tựu do kinh doanh mẫu thiết kế mang lại đã giúp thương hiệu Samsung ngày càng tỏa sáng hơn nữa trong cơn biến động làm thay đổi toàn bộ cục diện thị trường điện thoại di động toàn thế giới vào năm 2007. Bắt đầu từ năm 2007, khi iPhone của Apple làm mưa làm gió và gây xáo trộn

toàn bộ hiện trạng thị trường điện thoại di động thông thường, tái cải tổ nên một “hệ sinh thái điện thoại thông minh” (smartphone) và lật đổ nhiều hãng điện thoại lớn trên thế giới thì Samsung càng phát huy được thế mạnh đối với các thiết kế điện thoại của hãng.



Năm 2010, Samsung Electronics tập trung toàn bộ lực lượng và áp dụng những kinh nghiệm trong lĩnh vực thiết kế sản phẩm tích lũy được trong suốt thời gian qua để cho ra đời chiếc điện thoại Galaxy S. Đây cũng chính là sự ra đời của chiếc điện thoại thông minh duy nhất có thể trở thành đối thủ ngang sức ngang tài với thiết kế đột phá hàng đầu thế giới của iPhone.

Đặt giả thiết, vào thời điểm iPhone làm mưa làm gió trên toàn thế giới vào năm 2002, nếu như Samsung không có được một sản phẩm với thiết kế tiêu chuẩn quốc tế như Galaxy thì họ không chỉ đánh mất vị trí thương hiệu điện thoại di động số 1 thế giới đang nắm giữ hiện nay mà không chừng còn chịu chung số phận sụp đổ và rơi vào quên lãng như thực tế mà những ông lớn một thời như Nokia đang phải hứng chịu.

Cùng với điện thoại di động, ngay cả trong lĩnh vực tivi, Samsung cũng tỏa sáng với chính sách kinh doanh thiết kế cùng dòng sản phẩm “SAMSUNG Bordeaux LCD TV”.

Năm 2005, Lee Kun Hee cho triệu tập tất cả các giám đốc chủ chốt toàn tập đoàn tới Milano - kinh đô của thời trang và các mẫu thiết kế, để mở cuộc họp

với chủ đề “Hội nghị chiến lược thiết kế”. Lee Kun Hee đánh giá khả năng cạnh tranh của các mẫu thiết kế do Samsung sáng tạo là loại 1,5 và đưa ra yêu cầu khẩn thiết cần phải thực hiện một cuộc cải cách nữa để vươn lên đáp ứng tiêu chuẩn hàng đầu thế giới. Đây chính là tuyên bố cách mạng thiết kế lần thứ hai của Lee Kun Hee.

“Sức cạnh tranh của các thiết kế của Samsung hiện đang dừng ở mức 1,5. Thời gian trung bình để một sản phẩm lọt vào mắt xanh của người tiêu dùng chỉ là 0,6 giây, do đó nếu trong một tích tắc ngắn ngủi ấy chúng ta không thể lôi kéo được bước chân của khách hàng thì cũng đồng nghĩa với thất bại.”

Tại đây, Lee Kun Hee đã phát biểu “bốn chiến lược thiết kế Milano” và đưa ra những yêu cầu cụ thể như xây dựng bản sắc giao diện người dùng - UI và thiết kế sáng tạo, tìm kiếm nhân tài thiết kế xuất sắc, tạo lập văn hóa tổ chức sáng tạo và tự do, củng cố hạ tầng cơ sở kỹ thuật,…



Hình 4: : TV Bordeaux - Nguồn: Samsung Blog

Một năm sau tuyên bố cách mạng thiết kế Milano, chính xác hơn là đúng 11

tháng sau, vào tháng 3 năm 2006, thiết kế của Samsung được nâng lên một tầm cao mới với dòng sản phẩm "TV Bordeaux".

Sự ra đời của TV Bordeaux với thiết kế hình tượng hóa hình ảnh một chiếc ly còn lại một chút rượu vang láng đáy thực sự đã làm nên một cuộc cách mạng. Trước đây, một chiếc tivi chỉ cần có chức năng truyền tải âm thanh, hình ảnh và không bị hỏng hóc thì đã đáp ứng được nhu cầu của người sử dụng. Sự ra đời của TV Bordeaux đánh dấu giây phút thăng hoa của một chiếc tivi lột xác trở thành một tác phẩm nghệ thuật ngay cả khi nó không thực hiện chức năng chính.

Samsung Electronics lần đầu tiên cho ra mắt model TV Bordeaux vào tháng 3 năm 2006, đó cũng là giây phút lịch sử đánh dấu bước ngoặt lớn trong lịch sử tivi thế giới. Đặc biệt, Samsung Electronics đã có thể vươn lên dẫn đầu thị trường tivi toàn thế giới chỉ trong vòng 34 năm kể từ khi tham gia vào thị trường này. Và cũng từ khi đó, hình ảnh của Samsung bắt đầu được cải thiện đáng kể. Giờ đây, nhắc tới Samsung, người ta thường liên tưởng đến một công ty làm ra những chiếc tivi đẹp như một tác phẩm nghệ thuật chứ không còn là một công ty chuyên sản xuất ra những sản phẩm điện tử giá rẻ nữa.

Sản phẩm có đóng góp lớn nhất trong việc Samsung vượt qua gã khổng lồ Sony của thời đại tivi analogue và vươn lên vị trí dẫn đầu thị trường tivi chính là TV Bordeaux. TV Bordeaux ra mắt vào năm 2006 và chỉ trong năm đó đã bán được 3 triệu chiếc, đảo ngược làn sóng thị trường tivi thế giới.

Nhóm phát triển sản phẩm TV Bordeaux đã loại bỏ những chức năng mà người sử dụng không mong muốn, nâng cao chất lượng hình ảnh, đặc biệt giá thành có chạm tới ngưỡng "phòng tuyến Maginô" 3.000 đô-la và dù cho chiếc tivi được coi là một tác phẩm nghệ thuật hay là đồ điện gia dụng thì Samsung cũng không từ bỏ thiết kế tivi màn hình lớn. Thiết kế ngoại quan gần giống với một ly rượu kết hợp với cảm giác như trong ly còn để lại một chút rượu vang chính là yếu tố khiến cho thiết kế này trở nên hoàn thiện hơn.

"Một chiếc tivi hoàn hảo thực thụ phải khiến cho người ta cảm nhận được sự tồn tại hiển hiện của nó ngay cả khi nó đang tắt", đây chính là tôn chỉ dẫn đến sự ra đời của TV Bordeaux. Kết quả là Samsung không những cho ra đời một dòng sản phẩm mới mà còn lập nên một cú "hit" chưa từng có trong lịch sử khi thay đổi quan niệm tivi là "thiết bị thu phát tín hiệu", và "vô tuyến truyền hình" thành "một phần không thể thiếu của không gian sống".

Nếu không có sự lựa chọn sáng suốt của Lee Kun Hee trong việc đi trước

đón đầu tập trung vào thiết kế mẫu mã bằng tài nhận định hơn người về thiết kế thì không dám chắc Samsung Electronics liệu có còn tồn tại cho đến ngày nay hay không.

Một trong những lý do khiến không một ai có thể phủ nhận rằng quyết định tập trung vào thiết kế mẫu mã sản phẩm của Lee Kun Hee là một quyết định vô cùng sáng suốt bởi vì vào những năm 1990, khi các công ty Hàn Quốc đồng loạt cắt giảm triệt để giá thành sản phẩm để tập trung vào chất lượng hình ảnh thì Samsung đã mạo hiểm đi theo một hướng hoàn toàn khác.

Khi các công ty khác còn đang bị mờ mắt và không nhận thức được đâu mới là điểm mấu chốt thì Lee Kun Hee đã đưa ra yêu cầu và chỉ thị đanh thép tới toàn thể đội ngũ lãnh đạo và nhân viên công ty nhất định cần phải tập trung vào điều mà ông đã sớm nhận ra. Đó chính là phong cách Lee Kun Hee.

Có thể nói cơ sở cho phong cách Lee Kun Hee là khả năng nhìn thấu suốt những điều mà người khác không thể nhìn thấy được và đưa ra những quyết định sáng suốt dựa trên khả năng nhìn thấu suốt ấy.

Không thể ngờ rằng ngay tại thời điểm đưa ra tuyên bố cải cách kinh doanh, Lee Kun Hee đã từng nhấn mạnh tầm quan trọng của mẫu mã sản phẩm như sau:

“Trong tương lai, mẫu mã thiết kế sẽ trở thành mối quan tâm hàng đầu của toàn thế giới. Cá tính sẽ được coi trọng. Trong khi đó, trình độ kỹ thuật sản xuất đồng đều giữa hầu hết các doanh nghiệp đã rút ngắn cách biệt về chất lượng và tính năng sản phẩm của các thương hiệu khác nhau. Trong thời gian tới, mấu chốt của vấn đề là cá tính sẽ đi về đâu và cần phải thiết kế như thế nào.”

Lựa chọn điện thoại di động

“Thời đại mà mỗi người đều sở hữu một thiết bị đầu cuối không dây nhất định sẽ tới. Cần phải tập trung và quan tâm hơn tới chiếc điện thoại.”

Lee Kun Hee là một nhân vật có tài quan sát và khả năng nhìn xa trông rộng hơn người. Ông sớm nhận ra thời đại của điện thoại di động sẽ đến ngay từ trước khi điện thoại di động trở nên phổ biến và được yêu thích như ngày nay. Đồng thời, ông đã đưa ra chỉ thị cần phải xúc tiến mạnh mẽ hơn nữa dự án điện thoại di động tới toàn thể nhân viên trong công ty vào đầu những năm 1990.

Từ năm 1986, Samsung Electronics bắt đầu độc hành trên con đường phát triển điện thoại di động. Vào thời điểm đó, chất lượng đàm thoại của điện thoại Samsung vẫn tỏ ra yếu thế hơn nhiều so với sản phẩm của các đối thủ đi trước. Nhưng tận dụng cơ hội Olympic 1988 được tổ chức tại Seoul, Hàn Quốc, mẫu SH-100 được nâng cấp thành dòng điện thoại dành cho VIP.

Tuy nhiên, một doanh nghiệp non trẻ như Samsung Electronics lúc bấy giờ vẫn còn thiếu nhiều thứ để có thể vượt mặt các đối thủ cạnh tranh gạo cội đã có thâm niên trong ngành công nghiệp điện thoại cả về khả năng kỹ thuật lẫn mức độ nhận biết thương hiệu. Trong khi đó, thể theo yêu cầu cấp thiết của Lee Kun Hee, và cũng bởi điện thoại di động nhất định sẽ trở thành một công cụ vô cùng quan trọng trong tương lai, Samsung Electronics nhận thức được rằng nâng cao chất lượng đàm thoại và tính năng, độ bền của chiếc điện thoại Samsung không phải là việc "vô thưởng vô phạt" mà là một nhiệm vụ bắt buộc để đảm bảo cho bước phát triển thần kỳ của Samsung.

Với quyết tâm này, sau lời tuyên bố đanh thép của chủ tịch Lee, năm 1995 bắt đầu xuất hiện slogan quảng cáo ấn tượng và mãi mãi đi vào lòng mỗi người dân Hàn Quốc. Slogan đó chính là:

"Mạnh mẽ trên địa hình Hàn Quốc. Anycall!"

Đây chính là giây phút thần thoại Anycall bắt đầu. Các đối thủ cạnh tranh tấn công vào Hàn Quốc từ năm 1985 và chiếm lĩnh vị trí số 1 tại thị trường Hàn Quốc trong suốt mười năm, thế nhưng hậu bối Samsung Electronics đã cho ra đời những chiếc điện thoại với tính năng vượt trội so với điện thoại của các đối thủ cạnh tranh khác.

Tuy nhiên, nhiều công ty cạnh tranh cho rằng slogan quảng cáo này của Samsung là một "quảng cáo khoa trương" và khởi kiện Samsung lên Ủy ban thẩm định quảng cáo. Nhưng Samsung Electronics đã thực sự phát triển ăng-ten điện thoại di động thích ứng tốt với địa hình Hàn Quốc, do đó vấn đề này nhanh chóng được giải quyết ổn thỏa.

Cường độ sóng điện thoại được luật pháp quốc tế quy định là 6W và cho phép phạm vi sai số trong khoảng trên dưới 50%. Tuy nhiên, các đối thủ cạnh tranh khác, đặc biệt là công ty điện thoại M của Mỹ đã độc chiếm vị trí số 1 tại thị trường điện thoại di động Hàn Quốc trong suốt mười năm đã thiết lập và áp dụng cường độ sóng 6W phù hợp với địa hình tương đối bằng phẳng tại Mỹ và cứ giữ nguyên cường độ sóng này với những chiếc điện thoại được bán tại Hàn Quốc.

Nhưng Samsung Electronics đã chú ý đến đặc điểm địa hình với hơn 80% diện tích lãnh thổ là đồi núi của Hàn Quốc, từ đó nâng cường độ sóng điện thoại lên 8W để phù hợp hơn với thị trường, và giải pháp chính là ăng-ten điện thoại. Tất nhiên tất cả các sản phẩm hàng đầu về tỷ lệ thu phát tín hiệu đàm thoại, chất lượng đàm thoại tương thích với địa hình Hàn Quốc chính là điện thoại Samsung chứ không phải sản phẩm nào khác.

Kết quả là từ đó trở đi, Samsung Electronics liên tục giữ vững vị trí số 1 tại thị trường điện thoại di động Hàn Quốc cho tới bây giờ và đánh bật các đối thủ cạnh tranh nước ngoài ra khỏi thị trường nội địa.

Theo lời của Lee Kun Hee, thời đại của điện thoại di động đang mở ra trên toàn thế giới, trong đó có Hàn Quốc, bất chấp việc là kẻ sinh sau đẻ muộn trong công nghiệp điện thoại di động, Samsung Electronics sẽ tiếp nối thành công với vị trí số 1 tại thị trường nội địa Hàn Quốc để chinh phục vị trí số 1 thế giới.

Nếu quay ngược lại quá khứ thì có thể nhìn rõ được tất cả sự biến đổi, nhưng việc phóng tầm mắt nhìn vào tương lai và dự đoán thời đại nào sẽ đến không hề là việc dễ dàng chút nào. Và không phải ai cũng có thể làm được điều này.

Nhờ chỉ thị đanh thép của chủ tịch Lee, kể từ năm 1995, Samsung Electronics đã san bằng cách biệt hơn 10 năm trong công nghệ điện thoại di động và vượt qua Motorola để trở thành thương hiệu điện thoại số 1 tại Hàn Quốc. Đến năm 2012, Samsung Electronics tiếp tục thay thế vị trí số 1 thị trường điện thoại di động toàn thế giới mà người khổng lồ Phần Lan - Nokia độc chiếm suốt 14 năm.

Samsung đã làm được điều này nhờ sự lựa chọn vĩ đại của Lee Kun Hee. Trong tác phẩm trước đây của tôi, Samsung còn chưa lọt vào top 5 trong thị trường smartphone thế giới. Thế nhưng đến thời điểm này, tôi đang kể lại câu chuyện về sự phát triển thần kỳ và đầy thách thức mà một Samsung Electronics tràn đầy sức sống đạt được vị trí số 1 thế giới chỉ trong vòng ba năm ngắn ngủi.

Cuốn sách này giải thích rõ ràng vì sao một doanh nghiệp chỉ được xếp vào dạng “kẻ bám đuổi sát nút” (fast follower) như Samsung lại có thể nhấn chìm cơn lốc mang tên iPhone - sản phẩm do một công ty tiên tiến hàng đầu thế giới chế tạo, được coi là đã mang tới một cuộc cách mạng cho cuộc sống toàn nhân loại chỉ trong một thời gian ngắn ngủi, để giành vị trí số 1 toàn cầu

về điện thoại thông minh (smartphone).

Samsung Electronics đã sử dụng chiến lược của "kẻ bám đuổi sát nút", nhanh chóng phân tích và làm ra một sản phẩm tương tự ngay khi công ty ở vị trí số 1 vừa tung ra thị trường một sản phẩm tốt, liên tục tạo ra doanh thu dựa trên cơ sở là chiến lược marketing toàn cầu mạnh mẽ của Samsung, từ đó đẩy Nokia xuống vị trí số 2 và thay thế vào vị trí số 1 trong thị trường điện thoại di động mà Nokia đã nắm giữ trong suốt một thời gian dài.

Nokia đã nắm giữ vị trí số 1 trong 14 năm ròng, và suốt thời gian đó, Samsung Electronics luôn theo sát Nokia, đóng vai trò của một "fast follower". Như vậy, Nokia và Samsung Electronics đã có một sự phân chia ngầm về thị trường điện thoại di động để cả hai cùng tồn tại trong một thời gian dài. Cho tới khi xuất hiện một vị khách không mời mà đến.

Vị khách không ai mời đó chính là Apple - kẻ ngoại đạo trong lĩnh vực sản xuất và phân phối điện thoại di động cùng với cùng với Steve Jobs – nhà lãnh đạo tài năng bậc nhất của Apple. Có thể dùng từ "sao chổi" để nói về iPhone - chiếc smartphone do Apple sản xuất. Thế nhưng, trên thực tế, iPhone cũng không khác nào vật thể lạ từ trên trời rơi xuống và bỗng chốc tạo ra một cơn lốc có sức mạnh ghê gớm, gạt bỏ hoàn toàn cái cũ và mang tới một phong cách sống hoàn toàn mới cho nhân loại - phong cách mang tên thời đại smartphone.

Trong những năm đầu tiên khi làn sóng iPhone mới nổi lên, cả Nokia và Samsung đều chưa thể cảm nhận được mối đe dọa nào đáng kể. Tuy nhiên, cơn sóng iPhone càng ngày càng trở nên mạnh mẽ, từ năm 2009 đã phá hủy hoàn toàn hệ sinh thái của ngành công nghiệp smartphone và tạo ra "hệ sinh thái smartphone" mới.

Cuối cùng, chỉ trong vòng hai, ba năm sau đó, ngành công nghiệp chế tạo smartphone thế giới tiếp tục được chứng kiến một thay đổi tầm cỡ. Đó là sự kiện ông hoàng một thời tung hoành tại vị trí số 1 toàn cầu trong suốt 14 năm bị một "kẻ bám đuổi sát nút" như Samsung truất ngôi để thay thế vào vị trí thương hiệu điện thoại di động hàng đầu thế giới.

Tuy nhiên, trong quá trình này có một sự thật mà chúng ta không thể bỏ qua. Đó là tại sao người khổng lồ với tiềm lực về vốn và kỹ thuật mạnh mẽ như Nokia lại thất bại trước lời thách đấu đến từ một tân binh vô danh trong ngành công nghiệp smartphone như Apple? Trong quá trình này, làm thế nào để Samsung có thể thoát khỏi định mệnh cùng chung số phận hẩm hiu với

Nokia? Và có một điều nhất định cần phải được “đưa lên bàn mổ xẻ”, đó là tại sao Samsung Electronics không những bình an vô sự sau cơn sóng gió, mà hơn nữa còn có thể tận dụng tình thế rối ren để thực hiện cú nhảy vọt chưa từng có - giành được vị trí số 1 thế giới từ tay Nokia?

Bởi vì thông qua sự kiện, chúng ta có thể rút ra bài học quý báu, cần phải hành động và ứng phó như thế nào để vượt qua khó khăn trong “thời loạn lạc”.

Vậy hãy cùng quay trở lại chủ đề chính, trong giây phút mà người khổng lồ Nokia sụp đổ, Samsung Electronics đã làm gì để không bị kéo xuống hố đen cùng “người khổng lồ” mà ngược lại còn có thể lấy đà thực hiện cú nhảy vọt thời đại trong chính thời khắc định mệnh ấy? Trước hết, có thể nói căn nguyên sâu xa dẫn tới sự sụp đổ của Nokia chính là sự tự mãn và tâm lý ngủ quên trên chiến thắng của ông hoàng một thời.



Hình 5: BlackBerry - Nguồn: Samsung Blog

Trước iPhone của Apple, chưa từng có một sản phẩm smartphone nào có đủ sức mạnh uy hiếp đế chế vững chãi mà Nokia đã tạo dựng trong nhiều năm. Bởi vậy, đứng trên lập trường của một doanh nghiệp lớn, Nokia không thể cảm nhận được mối hiểm họa đang rình rập khi Apple xuất hiện cùng với iPhone. Hơn nữa, trên thực tế, trước iPhone, thế giới đã từng ghi nhận làn sóng mang tên Blackberry. Do đó, có thể nói trước iPhone, đại danh từ smartphone mới chỉ dừng lại ở Blackberry.

Điện thoại mang tên BlackBerry do Research In Motion, một công ty IT tiêu biểu của Canada sản xuất. Trước khi làn sóng iPhone chính thức trỗi dậy thì

thế giới đã chứng kiến sự ra đời lũ lượt của những chiếc smartphone mang thương hiệu BlackBerry (hình 5).

Tại nhiều nước trên thế giới ngoại trừ Hàn Quốc, BlackBerry được yêu thích tới mức xuất hiện cụm từ "hội chứng Crackberry". "Crackberry" là một từ ghép được tạo bởi "crack" và "BlackBerry". "Crack" vừa có nghĩa là "bẻ gãy" vừa có nghĩa là cocain (tên một loại ma túy). BlackBerry không thực sự gây được tiếng vang tại thị trường Hàn Quốc, nhưng không ai có thể phủ nhận độ "hot" của chiếc smartphone này tại các quốc gia khác trên thế giới.

Cũng bởi vậy mà ngay cả khi làn sóng iPhone nổi lên, Nokia cũng chỉ nhận định đây chẳng qua chỉ là một trường hợp điển hình về thành công chớp nhoáng sớm nở chóng tàn của một tân binh đưa ra thị trường một sản phẩm mới mang tính chất "đổi gió" đối với người tiêu dùng. Thế nhưng, phải đến sau này người khổng lồ mới ngộ ra rằng đây thực sự là một mầm họa.

Cái giá mà Nokia phải trả cho sự khinh suất của mình chính là ngôi vị số 1 thế giới. Samsung Electronics cũng đã bị ảnh hưởng không nhỏ từ thách thức to lớn mà iPhone tạo ra. Thế nhưng trong tình thế nguy cấp ấy, chủ tịch Lee Kun Hee đã xuất hiện.

Vì một số lý do, Lee Kun Hee tạm thời lùi về tuyến sau, nhưng năm 2010, ông một lần nữa trở về tuyến đầu chèo lái con thuyền Samsung và ngay lập tức cho thấy ý chí quyết đoán của mình sau khi tới thăm nhà máy điện thoại di động của Samsung Electronics đặt tại Gumi.

"Hãy sản xuất ra những chiếc smartphone mạnh mẽ hơn bất cứ chiếc smartphone nào trên thế giới."

Đây chính là yêu cầu cấp thiết duy nhất, chỉ thị duy nhất Lee Kun Hee gửi tới toàn thể lãnh đạo và nhân viên sau khi đến thăm xưởng sản xuất điện thoại di động tại nhà máy Suwon hai năm sau khi quay trở lại với công việc kinh doanh của tập đoàn vào tháng 3 năm 2010.

Ông đã nhấn mạnh rằng "Chỉ trong vòng mười năm nữa, tất cả những sản phẩm đã từng đại diện cho Samsung tính đến thời điểm này đều sẽ biến mất", và đối với các lĩnh vực mới, trong đó có smartphone, cần phải đặc biệt theo dõi sát sao quá trình xúc tiến dự án.

Bất ngờ là trong tình thế bị nhiều đối thủ cạnh tranh dồn ép tại thị trường smartphone và nhất là làn sóng iPhone đang dấy lên mạnh mẽ, một công ty cho đến tận năm 2009 vẫn chưa thể lọt vào trong top 5 thế giới như Samsung

Electronics lại chọn thời điểm này để thực hiện bước ngoặt và mạnh mẽ vươn lên.

Ba tháng sau khi Lee Kun Hee đưa ra chỉ thị, một kỳ tích đã xuất hiện.

Bởi vì chính trong ba tháng đó, Galaxy S - đối thủ ngang tài ngang sức duy nhất có thể làm dịu cơn sóng iPhone - ra mắt thị trường điện thoại.

Đây cũng chính là lý do để gọi "Galaxy S" là "điện thoại của Lee Kun Hee". Với Galaxy S, Samsung Electronics không chỉ dần đuổi kịp Apple mà hơn nữa còn tạo cú nhảy vọt giành vị trí số 1 thị trường điện thoại di động và smartphone toàn thế giới.

Lý do lớn nhất để có thể đánh giá rằng vào thời điểm này những chỉ thị và yêu cầu của Lee Kun Hee còn quan trọng hơn bất cứ một chiến lược kinh doanh nào, là bởi cho tới đến thời điểm này, Samsung Electronics chưa từng sở hữu một sản phẩm mang tính cách mạng nào. Hay nói cách khác, họ chưa từng tạo ra một sản phẩm nào đáng để thế giới phải kinh ngạc, mà thậm chí, nếu không cương quyết cải cách thì không biết chuỗi thất bại còn kéo dài đến bao giờ.

Và điều kỳ diệu xuất phát từ những quyết định và chỉ thị của Lee Kun Hee là sự xuất hiện đầy bất ngờ của Galaxy S – một sản phẩm chỉ được Samsung thai nghén vẻn vẹn trong ba tháng. Galaxy S ra đời không chỉ khiến cả thế giới phải kinh ngạc, mà còn đánh dấu bước chuyển mình "ồn ào" của Samsung Electronics để trở thành công ty điện tử duy nhất có thể đường đường chính chính chiến thắng iPhone.

Trong con mắt báo giới nước ngoài, tính đến thời điểm này, Samsung Electronics vẫn chưa thoát khỏi cái "dớp" của một "fast follower" và cũng chưa thể được đánh giá là một doanh nghiệp cách mạng có thể tạo nên những sản phẩm mang tính cách mạng khiến cả thế giới phải ngạc nhiên đến vậy.

Tờ Financial Times (Thời báo tài chính) của Anh đã dùng cụm từ "sales machine" (cỗ máy bán hàng) để chỉ đích danh Samsung Electronics.

Tại sao lại như vậy? Lý do là bởi, mặc dù Samsung có khả năng hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ ứng dụng linh hoạt kỹ thuật vốn có để tối đa hóa lợi nhuận, song điều mà Samsung không có được chính là khả năng sáng tạo và cải cách để sản xuất ra những sản phẩm đột phá, thay đổi căn bản thị trường hiện tại và khuôn khổ ngành công nghiệp như Apple – doanh nghiệp tiên tiến đã tạo ra sản phẩm đột phá như iPhone.

Ngoài ra, tờ báo này còn đưa ra dự đoán "Thành công mà Samsung gặt hái được trong vài năm gần đây không phải dựa trên nền tảng kỹ thuật tiên tiến (technology leadership) mà nhờ vào kỹ năng ứng biến tốc độ (speed and agility). Tuy nhiên, điểm thiếu sót của cuộc cải cách đúng nghĩa lại gây ra những ảnh hưởng tiêu cực đến tính lợi nhuận". Và dự đoán ấy đã dần dần trở thành hiện thực.

Các công ty khác càng bước gần đến vạch tiêu chuẩn "doanh nghiệp đổi mới" thì tình hình lợi nhuận của Samsung Electronics càng có chiều hướng xấu đi.

Trong bài viết số ra ngày 29 tháng 1 năm 2010, cùng với việc đưa tin Samsung Electronics đánh bại HP để trở thành tập đoàn công nghệ thông tin lớn nhất thế giới, tờ báo này cũng không ngừng đưa ra những chỉ trích nhằm vào sự thiếu đổi mới của Samsung.

"Chỉ tính riêng việc thiếu tính sáng tạo và kỹ thuật, đáng để coi là sản phẩm chiến lược như dòng sản phẩm TabletPC 'iPad' được Apple đưa ra trình làng mới đây đã được coi là một yếu kém của Samsung. Trong tình hình tăng trưởng chóng mặt của thị trường smartphone, với tỷ lệ chiếm lĩnh thị trường còn chưa đạt tới con số 5% thì Samsung còn phải chạy dài mới theo kịp được Nokia (35%) và Apple (17%). Theo điều tra của Công ty phân tích thị trường Gartner, sản phẩm smartphone 'Omnia phone' của Samsung không vượt quá 3,2% thị phần toàn thế giới."

Theo báo cáo này, cách đây không lâu, vào năm 2010, có thể khẳng định rằng ở vị trí số 1 thế giới, Nokia vẫn hoàn toàn giữ thế áp đảo về thị phần tại thị trường smartphone. Trong khi đó, thị phần của Samsung tại thị trường này rõ ràng là không đáng kể, thậm chí không thể được coi là đối thủ của Nokia và Apple.

Tình thế này của Samsung Electronics tại thị trường smartphone cho thấy, cho đến thời điểm đó, Samsung Electronics vẫn chỉ mạnh "khoản sao chép", như vậy cũng đồng nghĩa với việc chưa thể thoát khỏi chiến lược và phương thức kinh doanh mà họ đã từng theo đuổi. Càng như vậy, Samsung càng chứng tỏ sự bế tắc và lúng túng trước các ý tưởng sáng tạo.



Hình 6: Omnia phone - Nguồn: Samsung Blog

Samsung Electronics không sở hữu công nghệ nguồn nhưng lại là doanh nghiệp sử dụng tốt và thành công nhất "chiến lược vị trí thứ 2". Tức là ngay khi công ty ở vị trí số 1 giới thiệu sản phẩm mới, nhanh chóng hơn bất cứ một "kẻ bám đuổi sát nút" nào, Samsung cũng sẽ đưa ra thị trường một sản phẩm tương tự và thu lợi nhuận từ phương thức làm ăn này. Trước khi Apple cho cả thế giới biết đến iPhone, Samsung vẫn chỉ là một tân binh không nắm trong tay bất cứ một công nghệ nào, thiếu cả vốn lẫn kinh nghiệm, nên chiến lược kinh doanh được họ ưu tiên hàng đầu để có thể thành công và tồn tại trên thương trường chính là chấp nhận đóng vai của kẻ theo sau. Tuy nhiên, trong tương lai, khi mà chủ nghĩa độc quyền nhanh chóng lên ngôi, kẻ thắng thế luôn toàn quyền độc chiếm mọi nguồn lợi thì sự sinh tồn của những "kẻ bám đuổi sát nút" càng bị đe dọa hơn bao giờ hết.

Chỉ chưa đầy sáu tháng sau khi bài viết trên đây xuất hiện trên mặt báo, Samsung Electronics đã cho trình làng sản phẩm đột phá đáng để toàn thế giới phải "ngước nhìn" mang tên Galaxy S. Chắc hẳn đến đây, không cần phải nói lại, các bạn cũng đã rõ, sự ra đời của Galaxy S hay cũng chính là thành công của Samsung đều nhờ vào ý chí quyết đoán và chỉ thị đanh thép của Lee Kun Hee.

Vậy thì Steve Jobs đã tạo ra iPhone như thế nào? Qua bài phỏng vấn Steve Jobs của tạp chí Fortune, khi vị CEO này bộc lộ suy nghĩ và cảm xúc của mình về những trăn trở làm sao để tạo ra một sản phẩm cách mạng có thể thay đổi hoàn toàn phong cách sống của toàn nhân loại, mà cho tới giờ chúng ta được biết thành quả cuối cùng đó là iPhone, thì cũng ít nhiều hình dung được quá trình sáng tạo ra iPhone.

"Những chiếc điện thoại chúng ta sử dụng trước đây quá bất tiện. Phần mềm thì quá 'kinh khủng' còn phần cứng thì không có gì đáng nói. Tôi hỏi bạn bè của mình và họ cũng có những suy nghĩ tương tự. Tôi nhận thấy rằng đây là một cơ hội lớn. Như vậy thì hãy cùng làm ra chiếc điện thoại được tất cả mọi người yêu mến. Liệu chúng ta có nên đưa hệ điều hành Mactonish và công nghệ của Ipod vào trong chiếc điện thoại này? Vấn để đặt ra là liệu có thể đưa hệ điều hành tinh vi vào trong một chiếc điện thoại? Trong nội bộ công ty xuất hiện hai luồng ý kiến đan xen giữa có thể và không thể. Cuối cùng tôi đã đưa ra quyết định 'Chúng ta hãy làm thử xem sao'. Và kết quả là chúng tôi đã thành công."

Cuối cùng vào tháng 6 năm 2007, Steve Jobs đã giới thiệu ra thế giới iPhone - chiếc smartphone chứa đựng khái niệm hiện đại đi trước từ năm đến mười năm so với những chiếc smartphone do các công ty sản xuất smartphone khác chế tạo.

Ngày diện mạo của iPhone được hé lộ ra với thế giới cũng là ngày thời đại smartphone mở rộng cánh cửa đến với nhân loại và khiến cho cả thế giới phải kinh ngạc. Đây là chiếc điện smartphone với khái niệm mới, sở hữu màn hình cảm ứng và kết hợp các chức năng chụp ảnh, GPS, internet không dây (Wi-Fi).

Steve Jobs đã mạnh dạn loại bỏ các chi tiết phức tạp vẫn thường xuất hiện trên những chiếc smartphone mà các công ty khác sản xuất trước đó như trackwheel, bút cảm ứng, bàn phím 40 phím, nút dial,… để mang lại vẻ đẹp tinh tế và phong cách giản tiện tuyệt đối cho thiết kế vô cùng được yêu thích hiện nay của iPhone. Steve Jobs cho ra đời chiếc smartphone thế hệ mới tích hợp những đặc tính khác biệt độc đáo với khả năng kết nối mạnh mẽ, tính tiện ích cao và đặc biệt là chỉ dành cho những người có thể sử dụng máy tính.

Ngoài ra, với hệ điều hành iOS của iPhone, người sử dụng dễ dàng thao tác và tải về chiếc điện thoại của mình vô số các ứng dụng từ kho ứng dụng AppStore khổng lồ của Apple.

Steve Jobs đã giới thiệu về sản phẩm trong buổi phát biểu ra mắt iPhone như sau:

"Smartphone được mệnh danh là điện thoại cầm tay tân tiến nhất hiện nay. Thông thường, nếu đã gọi là smartphone thì có nghĩa đó là chiếc điện thoại được tích hợp các chức năng như đàm thoại, gửi email, Internet và chức

năng tìm kiếm. Nhưng, smartphone thực ra lại có một điểm 'không được thông minh cho lắm'. Bởi thực tế là smartphone rất khó sử dụng. Điện thoại di động vốn dĩ vẫn bất tiện và phức tạp như vậy. Những sản phẩm thông minh hơn so với những chiếc điện thoại trước đây đang lần lượt ra đời nhưng dường như người sử dụng vẫn còn phải chật vật với những bất tiện mà các sản phẩm này mang lại. Ngay từ những chức năng đơn giản nhất cũng khiến người sử dụng mất rất nhiều thời gian để làm quen. Bởi vậy, điều mà chúng tôi vẫn đang theo đuổi là tạo ra một sản phẩm thực sự thông minh, nói theo cách khác là một sản phẩm mang tính đột phá và dễ sử dụng. Và kết quả chính là iPhone."

Trong khoảng thời gian từ năm 2007 cho đến năm 2008, "Iphone 3G" ra đời, sau đó "Iphone 3Gs" tiếp tục xuất hiện vào năm 2009. Tháng 11 năm 2009, tại Hàn Quốc bắt đầu bày bán những chiếc iPhone 3Gs đầu tiên.

Trong lần xuất hiện đầu tiên, Apple đã không đạt được chỉ tiêu mà họ mong muốn, tỷ lệ sử dụng iPhone chỉ chiếm không quá 5% thị trường smartphone toàn thế giới. Một trong những lý do của việc đó là người sử dụng phải bỏ ra một số tiền khá lớn mới có thể sở hữu được một chiếc iPhone với giá khởi điểm là khoảng 599 đô-la.

Tuy nhiên, khi Apple tung ra thị trường một sản phẩm nâng cấp với tốc độ xử lý cao, tinh tế và mạnh mẽ hơn là iPhone 3Gs thì thị trường điện thoại di động mới thực sự bị chao đảo. iPhone là chiếc smartphone được bán ra với tốc độ chóng mặt nhất trong lịch sử smartphone thế giới và bắt đầu thổi bùng lên "cơn lốc smartphone".

Apple ngày càng nối dài thêm vào danh sách thị trường của hãng và bắt đầu tạo nên cơn sốt trên toàn thế giới, một trong số đó chính là Hàn Quốc - quê hương của Samsung Electronics. Tháng 11 năm 2009, iPhone chính thức xuất hiện tại thị trường Hàn Quốc và được rất nhiều người yêu thích, chính lúc này Samsung bắt đầu cảm nhận được những mối đe dọa đầu tiên. Cuối cùng, mối đe dọa ấy cũng trở thành hiện thực và chỉ trong phút chốc đã đẩy Samsung từ thời đại công nghiệp hóa trong quá khứ chỉ tập trung vào phần cứng xuống thành một công ty chế tạo lạc hậu trong thời đại hiện nay.

Không dừng lại ở đó, sự nổi lên bất thường của Apple bỗng nhiên đẩy lùi chính phủ Hàn Quốc và các doanh nghiệp thông tin di động của Hàn Quốc xuống mức tụt hậu về mobile network và mobile internet. Tình thế này khiến cho các doanh nghiệp công nghệ thông tin mà tiêu biểu là Samsung Electronics phải chịu nhiều chỉ trích từ phía chính phủ. Đây là một hiện thực

không thể chối bỏ.

Nhìn lại diện mạo của một Samsung Electronics không xứng tầm đối thủ với iPhone của Apple trong cuộc chạy đua smartphone cách đây hai năm, mới thấy được Samsung đã thực sự trở thành một doanh nghiệp thực hiện thành công bước nhảy vọt để trở thành người hùng trên mặt trận smartphone chỉ trong vòng hai năm như thế nào.

Có một thực tế là cho đến trước khi iPhone xuất hiện tại thị trường Hàn Quốc, Samsung vẫn hoàn toàn bình chân tại thị trường smartphone và bàng quan trước cơn bão iPhone đang càn quét trên toàn thế giới. Mặc dù thậm chí còn chưa lọt vào top 5 thị trường smartphone thế giới nhưng có vẻ như điều này cũng không đủ để trở thành mối bận tâm của Samsung. Bởi Samsung vẫn đang làm ăn tốt và thu lợi nhuận tại thị trường điện thoại phổ thông (feature phone) và cho dù số lượng tiêu thụ smartphone chỉ chưa đến 1 triệu chiếc thì Samsung vẫn chắc chân tại vị trí số 2 tại thị trường điện thoại di động. Rõ ràng vào thời điểm ấy, lượng tiêu thụ của dòng sản phẩm smartphone vẫn chưa hề ảnh hưởng tới doanh thu của Samsung.

Tuy nhiên, sự ra đời của iPhone đã hoàn toàn phá vỡ hệ sinh thái điện thoại di động vốn chỉ biết đến với những chiếc điện thoại phổ thông, và nhanh chóng thu hút người dùng điện thoại phổ thông trở thành những khách hàng của smartphone và tạo ra hệ sinh thái điện thoại di động mới chú trọng vào smartphone.

Công ty phân tích thị trường Strategy Analytics (SA) cho biết, quý 1 năm 2009 Samsung Electronics chỉ bán ra 1,3 triệu chiếc smartphone. Và bắt đầu từ tháng 11 năm 2009 khi Apple bắt đầu tấn công thị trường Hàn Quốc với sản phẩm iPhone thì Samsung Electronics mới thực sự cảm nhận được hiểm họa và thấm thía một sự thật rằng không thể tiếp tục như thế này mãi.

Bởi hơn tất cả, thời của điện thoại di động, vốn chỉ được biết đến với những chiếc điện thoại phổ thông đã hoàn toàn bị phá bỏ và đang nhanh chóng chuyển sang thời đại của smartphone, thủ phạm chính là iPhone. Là một trong những người đầu tiên nhìn thấu được vấn đề này, Lee Kun Hee đã dứt khoát đưa ra yêu cầu tạo ra “sản phẩm smartphone thông minh nhất thế giới” để trở thành đối thủ xứng tầm có thể hạ gục được iPhone và tập trung toàn lực, đặt cược toàn bộ sự sống còn của cả công ty vào dự án smartphone.

Giả sử chỉ cần chậm chân thêm một, hai tháng nữa mới đặt cược cho smartphone thì không thể đảm bảo chắc chắn rằng liệu sự nghiệp smartphone

của Samsung Electronics sẽ đi về đâu. Bởi vào thời điểm này, thế giới hoàn toàn có thể giải thích được một sự thật lịch sử là tình thế căng thẳng hiện nay của Nokia khi hãng này chỉ chậm đối đầu với hiện thực có một, hai tháng nhưng đã để vuột mất thời khắc vùng lên phản công và phải chấp nhận rời khỏi vị trí số 1 vốn thuộc về mình như thế nào.

Đến đây, không cần thêm bất kỳ một lời giải thích nào nữa, bởi thực tế hiện nay đã là minh chứng rõ ràng nhất rằng sự lựa chọn của Lee Kun Hee hoàn toàn sáng suốt.

5.

Sắp đặt lại LCD

"Anh hãy xem xét phương án chuyển bộ phận sản xuất LCD đang đặt tại Samsung SDI về Samsung Electronics đi. Ngay khi trở về nước tôi sẽ triệu tập cuộc họp với giám đốc các công ty thành viên về vấn đề này."

Năm 1990, tại Nhật Bản, khi đang lên ý tưởng kinh doanh, Lee Kun Hee đã bất ngờ cho gọi trưởng phòng thư ký Kim Sun Taek để giao nhiệm vụ này. Vậy tại sao Lee Kun Hee lại phải vội vàng xem xét phương án chuyển bộ phận sản xuất LCD từ Samsung SDI về Samsung Electronics như vậy?

Lý do không có gì khác ngoài tài năng nhìn xa trông rộng hơn người của Lee Kun Hee. Khi đó, tại Nhật Bản, thông qua cuộc gặp gỡ với những nhà lãnh đạo đến từ các công ty hàng đầu về LCD như Sharp, Lee Kun Hee đã nhìn thấu cả một tương lai mà tại thời điểm bấy giờ không ai có thể nhận thấy được. Đó chính là hình ảnh Samsung đứng trên đỉnh cao số 1 trong giới LCD.

Cùng nhìn một sự vật, sự việc, nhưng Lee Kun Hee luôn có những suy nghĩ "khác người" và đưa ra nhận định sâu sắc hướng tới tương lai. Khi đó, tại các nhà máy bán dẫn của Toshiba, NEC hay tại nhà máy sản xuất màn hình hiển thị của các hãng điện tử như Sharp và Hitachi… đều đang đưa LCD vào sản xuất. Bởi vậy, nếu Lee Kun Hee lên kế hoạch xúc tiến sản xuất LCD thì cũng không phải là chuyện lạ.

Tuy nhiên, có điều gì đó đã lóe lên trong đầu Lee Kun Hee. Chính ý tưởng vụt sáng này đã giúp Lee Kun Hee nhận ra điều mà không ai nghĩ đến. Lee Kun Hee nhận ra rằng, mặc dù quy trình sản xuất LCD và quy trình bán dẫn có nhiều điểm tương đồng, song nếu đơn thuần "đánh đồng" hai lĩnh vực này làm một, coi chúng đều là màn hình hiển thị thì hoàn toàn sai lầm. Và đó

cũng chính là mấu chốt quan trọng có thể ảnh hưởng lớn đến công cuộc phát triển ngành công nghiệp LCD trong tương lai.

"Bộ phận sản xuất LCD phải được chuyển đến Samsung Electronics. Bởi mặc dù quy trình sản xuất LCD có nhiều điểm tương đồng với quy trình bán dẫn nhưng tuyệt đối không thể gộp vào làm một thành sản xuất màn hình hiển thị và giao phó hết cho Samsung SDI được."

Sau khi trở về từ Nhật Bản, chủ tịch Lee cho triệu tập cuộc họp ban giám đốc và đưa ra quyết định trên. Ngay sau đó, Samsung gấp rút tiến hành công cuộc di dời dây chuyền sản xuất LCD về Samsung Electronics. Tiếp theo, trách nhiệm phát triển dự án LCD được giao phó cho phòng Dự án đặc đặc biệt tại Nhà máy bán dẫn của Samsung Electronics.

Tháng 10 năm 1994, các công ty bán dẫn Nhật Bản vốn đang nắm thế độc quyền tại thị trường LCD với hơn 90% thị phần trên toàn thế giới cũng phải bất ngờ trước động thái này của Samsung Electronics. Mặc dù phát triển muộn hơn nhưng Samsung lại cho trình diện sản phẩm mẫu TFT-LCD 14 inches tại triển lãm màn hình hiển thị có quy mô lớn nhất thế giới "Triển lãm màn hình LCD quốc tế (LCD International)".

Mặc dù là người đi sau nhưng Samsung đã bắt đầu sản xuất hàng loạt panel (khung hiển thị) 10.4 inches từ năm 1995. Nhưng thật không may, dự án này không những sản xuất ra một loạt sản phẩm lỗi với tỷ lệ hàng lỗi lên tới gần 50% mà sự kèn cựa gay gắt của các đối thủ cạnh tranh còn khiến Samsung một phen lao đao vì thua lỗ.

Các công ty lão làng như Sharp liên tục hạ giá thành của panel 10.4 inches, đồng thời nhanh chóng tung panel 11.3 inches ra thị trường. Trong khi đó, các công ty LCD khác cũng "ăn theo" và lấy panel 11.3 inches làm sản phẩm chủ lực. Cùng lúc, các nhà sản xuất notebook (máy tính xách tay) cũng đồng loạt yêu cầu cung cấp màn hình hiển thị 11.3 inches.

Tất cả các doanh nghiệp sản xuất LCD gạo cội và các công ty sản xuất notebook mua LCD bắt đầu coi 11.3 inches là quy chuẩn. Tuy nhiên, qua kinh nghiệm với dự án bán dẫn, Samsung hiểu được nếu chỉ cam chịu làm kẻ đi sau bước theo dấu chân của người đi trước thì Samsung mãi mãi không thể thoát khỏi cái mác tân binh.

Được tiếp sức bởi sự lựa chọn đúng đắn của ban lãnh đạo và cũng chính là những người hiểu rõ nhất về việc chuyển Bộ phận LCD về Samsung

Electronics, nơi có nhà máy bán dẫn của tập đoàn, Samsung Electronics quyết định “nhảy cóc”, phát triển thẳng lên panel 12.1 inches ngay khi các đối thủ cạnh tranh còn đang tập trung vào panel 11.3 inches.

Samsung Electronics xuất phát điểm chỉ là một tân binh trong ngành bán dẫn nhưng đã sớm bắt tay vào công nghệ phiến bán dẫn 8 inches trong khi các công ty khác còn đang tập trung vào công nghệ phiến bán dẫn 6 inches và ngay lập tức thu được thành công lớn, vượt qua các đối thủ tầm cỡ. Lần này, câu chuyện về LCD cũng mở ra với những tình tiết tương tự.

Tuy nhiên, trong tình hình tất cả các nhà quản lý và các đối tác trong và ngoài nước đều đưa ra yêu cầu màn hình 11.3 inches thì trong tập thể nhân viên bắt đầu dấy lên sự lo ngại trước quyết định này của ban lãnh đạo. Nhưng một khi quyết định đã được đưa ra thì Lee Kun Hee sẽ không thu lại, mà quyết tâm cao độ để thực hiện bằng được. Trong bầu không khí đấu trí nặng nề, Samsung rục rịch triển khai dự án panel 12.1 inches. Trước động thái này của Samsung, nội bộ Toshiba cũng ngầm đưa ra quyết định cho riêng mình.

Ban đầu, do e ngại còn quá sớm để tiến tới thế hệ màn hình 12.1 inches, hai nhà sản xuất notebook đình đám nhất lúc bấy giờ là Toshiba và Dell vẫn tập trung vào công nghệ 11.3 inches, nhưng họ cũng biết rõ hơn ai hết, thời điểm chuyển giao sang 12.1 inches sớm muộn gì cũng đến. Mặc dù thấy ngạc nhiên, song họ cũng nhận thức được rằng một tân binh như Samsung đang dồn toàn lực phát triển và sản xuất 12.1 inches và rõ ràng đã đi trước mình một bước trong công nghệ này.

Mặt khác, bản thân Samsung Electronics cũng biết rằng cần phải đi trước, tạo thị trường và chiếm lĩnh thị trường thì mới có thể thoát khỏi hình ảnh của kẻ đi sau.

Vào năm 1996, trong khi các doanh nghiệp khác vẫn còn sản xuất hàng loạt 11.3 inches thì Samsung Electronics bắt đầu sản xuất 12.1 inches với số lượng lớn. Và kết quả là chỉ trong vòng 6 tháng, tiêu chuẩn 11.3 inches do các công ty tiên phong đặt ra đã sớm chuyển thành tiêu chuẩn 12.1 inches.

Để giải quyết tình cảnh làm ăn thua lỗ và cũng để thoát khỏi cái mác đi sau, Samsung Electronics đã lựa chọn và tập trung phát triển công nghệ 12.1 inches với chiến lược tiên phong đặc thù, đồng thời kiên định nhìn về phía trước với tâm niệm “năm nay sẽ không thua lỗ”. Cuối cùng, sau 4 năm đi vào sản xuất hàng loạt màn hình LCD, năm 1998, Samsung Electroncis tỏa

sáng tại vị trí số 1 trong ngành sản xuất LCD màn hình lớn.

Hãng điều tra thị trường DisplaySearch cho hay, năm 1998, Samsung Electronics đứng đầu thế giới về thị phần tại thị trường màn hình LCD cỡ lớn từ 10 inches trở lên.

Sau đó, mặc dù là kẻ đi sau nhưng Samsung vẫn luôn nỗ lực để giành được vị trí số 1 về thị phần trong 8 năm liên tục kể từ năm 2002 trên thị trường LCD panel toàn thế giới. Không những vậy, năm 2004, Samsung đã lập kỷ lục khi lần đầu tiên tung ra thị trường sản phẩm TV LCD 46 inches.

Lựa chọn tài trợ thể thao

"Trong thế kỷ XXI, chúng ta sẽ có cơ hội được có mặt trên toàn cầu và sứ mệnh trở thành doanh nghiệp hàng đầu thế giới sẽ thành hiện thực khi sự nghiệp toàn cầu hóa được hoàn thành."

Câu nói này được trích trong bài phát biểu chúc mừng năm mới, năm 1996. Một trong những lựa chọn chiến lược của Lee Kun Hee nhằm biến Samsung Electronics trở thành doanh nghiệp hàng đầu thế giới chính là toàn cầu hóa. Và ông coi "thể thao" là một trong những công cụ để thực hiện giấc mơ toàn cầu hóa của Samsung.

Năm 1996 là năm Lee Kun Hee được bầu làm ủy viên Ủy ban Olympic quốc tế (IOC). Ông đã thấy được những ví dụ điển hình về việc chọn Olympic là nơi đánh bóng tên tuổi doanh nghiệp của các công ty lớn như Coca-Cola, IBM, Motorola. Do đó, ông đặc biệt nhấn mạnh với toàn thể nhân viên về tầm quan trọng của việc tận dụng triệt để sự kiện Olympic nhằm nâng cao hình ảnh thương hiệu của Samsung Electronics trong sự nghiệp trở thành doanh nghiệp toàn cầu của Samsung.

Trong thời đại toàn cầu hóa thế kỷ XXI, "Olympic Partner" chính là lựa chọn của Lee Kun Hee để thực hiện mục tiêu biến Samsung Electronics thành doanh nghiệp hàng đầu thế giới. Tuy nhiên, vấn đề là vào thời điểm bấy giờ, nếu xét về vị thế, mức độ nhận biết thương hiệu lẫn địa vị trên thị trường thế giới, Samsung Electronics vẫn chưa thể cạnh tranh với Motorola trong cuộc chạy đua để trở thành nhà tài trợ của Olympic.

Tại thời điểm Samsung mới giành lại vị trí số 1 trên thị trường điện thoại di động trong nước từ tay Motorola sau một cuộc đối đầu khốc liệt, thì việc trở thành bạn đồng hành của Olympic trong lĩnh vực công nghệ không dây rõ ràng là một kỳ tích đối với họ.

Một vấn đề lớn hơn đặt ra cho Samsung là, trong suốt hơn một thập kỷ qua, thương hiệu nổi tiếng này[25] của Mỹ đã tiến hành nhiều cuộc đàm phán và tiếp tục ký kết thành công bản cam kết trở thành nhà tài trợ chính thức của Olympic. Nhưng có thể nói, nữ thần may mắn lại dành cho Samsung Electronics một cơ hội ngàn vàng. Đó là chỉ vài tuần trước khi ký kết hợp đồng tài trợ, Motorola tỏ ra chần chừ trước yêu cầu của IOC về việc tăng thêm số lượng hiện vật tài trợ và họ đã để lỡ bản hợp đồng.

"Cơ hội để Samsung trở thành nhà tài trợ điện thoại di động đã đến. Nhưng, quý công ty chỉ có ba ngày để đưa ra quyết định. Quý công ty suy nghĩ thế nào về sự hợp tác này?"

Đó là tín hiệu đáng mừng từ IOC. Tuy nhiên, trở thành nhà tài trợ cho Olympic cũng đồng nghĩa với việc phải cung cấp cho Olympic một khoản tiền khổng lồ mà ngay cả doanh nghiệp hàng đầu như Motorola cũng phải ngần ngại. Thế nhưng, Samsung Electronics không chần chừ giây phút nào, nắm bắt ngay khi cơ hội vừa vụt đến và gặt hái thành công.

Có câu "Phải bỏ ra nhiều mới thu được nhiều". Samsung Electronics đã bỏ ra nhiều để thu về nhiều gấp bội. Đó mới là tầm vóc của một doanh nghiệp lớn.

Vào thời ấy, Samsung Electronics chỉ là một công ty Hàn Quốc mờ nhạt không mấy khi xuất hiện trên vũ đài quốc tế, vốn chỉ được biết đến như "một công ty sản xuất ra các loại đồ điện tử giá rẻ" hay "một công ty mà mới chỉ từng nghe qua tên tuổi ở đâu đó". Nhưng cùng với việc trở thành nhà tài trợ Olympic, tên tuổi của Samsung Electronics sẽ được phổ biến rộng rãi trên toàn thế giới.

Theo đặc lệnh của Lee Kun Hee, Samsung Electronics đã chấp nhận mạo hiểm đương đầu với thách thức và không ngần ngại, bền bỉ thuyết phục IOC để có cơ hội trở thành nhà tài trợ các thiết bị thông tin di động cho Olympic.

Kết quả là vào tháng 3 năm 1997, Samsung nhận được hồi âm từ phía Giám đốc Ban đối ngoại và hợp tác IOC thuộc Ủy ban Olympic quốc tế (IOC) Lausanne, Thụy Sĩ với nội dung như sau:

"Samsung có đủ tư cách để trở thành nhà tài trợ của Olympic."

Như vậy, Samsung giành chiến thắng đầy thuyết phục trước Motorola trong chiến dịch marketing tại Olympic. Và thắng lợi trong cuộc chạy đua marketing tại Olympic cũng đồng nghĩa với việc giành được thắng lợi giòn giã trên thị trường quốc tế. Chỉ các doanh nghiệp hàng đầu thế giới mới đủ

tư cách đảm nhiệm vai trò nhà tài trợ chính thức cho Olympic, và Samsung Electronics là doanh nghiệp Hàn Quốc đầu tiên nhận được đặc quyền này. Thêm vào đó, từ Thế vận hội Olympic Atlanta 1996, Samsung Electronics đã khởi công xây dựng tổ hợp ORS (Olympic Rendezvous Samsung) làm không gian nghỉ ngơi phục vụ cho đại gia đình Olympic bao gồm các vận động viên tham gia thi đấu tại Olympic và gia đình của họ,…

Ngay từ thời cắp sách tới trường, Lee Kun Hee đã có mối nhân duyên đặc biệt với thể thao. Và có một điều không phải ai cũng biết, thời đi học, Lee Kun Hee từng là vận động viên giành giải tại Giải đấu vật toàn quốc. Do đó, trên thực tế, có thể nói việc ông có cái nhìn sâu sắc đi trước một bước so với các đối thủ trong công cuộc marketing thể thao không phải là ngẫu nhiên.

Không những vậy, ông còn từng tham gia thi đấu bóng bầu dục. Bởi vậy, năm 1982, Lee Kun Hee từng đảm nhiệm vị trí chủ tịch Hiệp hội bóng bầu dục nghiệp dư và là nhân vật chủ chốt trong việc đưa bóng bầu dục từ xuất phát điểm không mấy khả quan trở thành một trong những thế mạnh của thể thao Hàn Quốc.

Lee Kun Hee là người có lòng nhiệt tình chân thành và hiếm có đối với marketing thể thao. Chẳng vậy mà chính ông đã thực hiện chuyến công tác nước ngoài 170 ngày trong suốt một năm đến khắp nơi trên thế giới, lộn đi lộn lại quãng đường năm vòng quanh trái đất để giành quyền đăng cai Thế vận hội Olympic Pyeongchang 2018 về cho Hàn Quốc.

Lee Kun Hee đã dành mối quan tâm đặc biệt cho marketing thể thao mà ví dụ tiêu biểu nhất là việc Samsung Electronics trở thành nhà tài trợ cho Olympic ngay từ khi các doanh nghiệp Hàn Quốc khác còn chưa nghĩ tới điều đó. Họ đã vượt qua mọi thử thách mạo hiểm để giành quyền đồng hành cùng Olympic trong vai trò của nhà tài trợ. Sự kiện này khiến cho cái tên Samsung Electronics vượt ra ngoài biên giới Hàn Quốc để trở thành thương hiệu quốc tế và đứng vào vị trí của một doanh nghiệp toàn cầu.

Một trong những lý do giúp Samsung Electronics lọt vào top 10 doanh nghiệp toàn cầu như ngày nay chính là nhờ có chiến lược marketing thể thao được thực hiện thông qua cơ hội trở thành nhà tài trợ cho Olympic mà Lee Kun Hee mang lại.

Giả sử nếu như Lee Kun Hee cũng giống như các doanh nghiệp Hàn Quốc khác, không sớm nhìn ra được giá trị của chiến lược marketing thể thao như tài trợ cho Olympic thì chắc chắn giá trị thương hiệu của Samsung đã không

được cải thiện một cách đáng kinh ngạc như hiện giờ.

Ngay cả hiện nay, Samsung Electronics vẫn đang nắm chắc vị thế của một thương hiệu toàn cầu với tư cách là nhà tài trợ chính thức của Olympic. Điều này hoàn toàn có thể kiểm chứng khi nhìn vào những hoạt động sôi nổi của Samsung tại Olympic London 2012.

Samsung không chỉ hỗ trợ thành công lễ rước đuốc Olympic kéo dài 70 ngày đi qua hơn 1.000 thành phố của Anh mà còn hâm nóng bầu không khí ngay trước thềm lễ khai mạc Thế vận hội Olympic bằng hoạt động quảng bá cho Olympic bằng xe ô tô "Samsung Caravan" quảng cáo có lắp màn hình LED. Hoạt động này không những thực hiện được ý đồ quảng bá cho Olympic mà còn giúp thương hiệu Samsung càng được in dấu trong lòng công chúng toàn cầu. Tại lễ khai mạc, vị thế thương hiệu của Samsung được nâng lên đỉnh cao và dòng sản phẩm mới nhất của Samsung là Galaxy S3 cũng xuất hiện tại đây.

Việc sản phẩm của một công ty đến từ một quốc gia nào đó có cơ hội được xuất hiện tại sự kiện toàn cầu như vậy là một hình thức quảng cáo tuyệt vời, mang lại hiệu quả mạnh mẽ, đẩy giá trị thương hiệu lên tầm cao vượt bậc.

Mối nhân duyên của Lee Kun Hee với thể thao đã giúp các vận động viên thuộc các bộ môn chưa có thành tích nổi bật như bóng bàn, cầu lông… có thể phát huy toàn bộ khả năng trên vũ đài quốc tế.

Chương 2

Năm đổi mới mang tính bước ngoặt của Lee Kun Hee

"Chiến lược kinh doanh (business strategies), dựa trên câu hỏi 'cần phải làm thế nào để giành được lợi thế cạnh tranh?' lấy mục tiêu là tìm kiếm lợi thế cạnh tranh trong từng hạng mục dự án chiến lược. Một mặt, doanh nghiệp vừa theo sát mọi thay đổi của thị trường, vừa phải tìm kiếm lợi thế kinh doanh. Để làm được điều này, cần phải kiên định quan điểm định hướng thị trường (market based view; MBV). Bên cạnh đó, dựa trên kết quả phân tích SWOT, phải xác định được các cơ hội để phát triển và cả những thách thức, nguy cơ sẽ phải đương đầu. Nói cách khác, vị trí đang nắm giữ trên thị trường hay môi trường cạnh tranh được xem như yếu tố cốt lõi của thành công (chiến lược định vị), được xác định bởi Phương pháp tiếp cận từ ngoài vào trong (outside-in perspective). Phương pháp tiếp cận này tập trung xác định các đối tượng như khách hàng, thị trường và lĩnh vực.

Mặt khác, doanh nghiệp cần phải khảo sát sự hỗ trợ từ bên trong như dựa trên chuỗi các hoạt động tìm kiếm lợi thế cạnh tranh cốt lõi. Phương pháp tiếp cận này còn được gọi là Quan điểm dựa trên nguồn lực (resource based view; RBV). Đây là phương pháp xác định điểm mạnh và điểm yếu của doanh nghiệp dựa trên cơ sở kết quả phân tích SWOT. Theo đó Phương pháp tiếp cận từ trong ra ngoài (inside-out perspective) tập trung vào nhiệm vụ tìm kiếm thị trường có thể thu lợi nhuận tối đa dựa trên lực lượng vốn có trong nội bộ tổ chức."

"Tôi đã nghe cha mình nói không biết bao nhiêu lần rằng 'Doanh nghiệp chính là con người'. Với cương vị là chủ tịch Tập đoàn Samsung, tôi cho rằng việc đào tạo, sử dụng và đánh giá con người là công việc khó khăn nhất. Vai trò của người lãnh đạo là phải đào tạo được đội ngũ nhân viên mà công ty cần và dùng người đúng lúc, đúng chỗ. Như 'Binh pháp Tôn Tử' cũng không ít lần nhấn mạnh tầm quan trọng của yếu tố con người: 'Thiên thời bất như địa lợi, địa lợi bất như nhân hòa' (Thời thế thuận không bằng địa thế lợi; địa thế lợi không bằng nhân tâm hòa). Như vậy, nhân sự cũng chính là vạn sự."

"Vẫn biết công việc luôn bộn bề, nhưng nếu đã là việc cần làm thì bất chấp mọi khó khăn, trở ngại, nhất định phải thực hiện cho kỳ được. Đây chính là vai trò của doanh nhân. Thế nhưng, doanh nhân cũng phải có dũng khí, có

khả năng quyết đoán và biết cách từ bỏ những việc vô ích, vô thưởng vô phạt."

Thách thức đổi mới với
"Tuyên bố kinh doanh mới"

"Chẳng khác nào người lên đồng!"

Từ sau khi trở thành chủ tịch Tập đoàn Samsung vào năm 1987, Lee Kun Hee hiếm khi xuất hiện trước toàn thể nhân viên hay có mặt trong các buổi hội họp chính thức. Vì thế người ta còn gọi ông là "doanh nhân ẩn dật". Một Lee Kun Hee như vậy bỗng nhiên lại thay đổi 180 độ.

Bởi đến lúc này, Lee Kun Hee mới thức tỉnh và thấm thía sự thật rằng mặc dù đã chiếm lĩnh vị trí số 1 thế giới về chip bán dẫn song trong các lĩnh vực khác, Samsung cũng không hơn gì một công ty điện tử hạng 2 chuyên sản xuất sản phẩm giá rẻ. Cơ hội có tính quyết định khiến Lee Kun Hee phải nhìn thẳng vào sự thật này chính là Báo cáo Fukuda.

Năm 1987, khi trở thành chủ tịch Tập đoàn Samsung và cầu viện sự tư vấn của cố vấn người Nhật Fukuda, Lee Kun Hee đã vô cùng sửng sốt trước nội dung của bản Báo cáo Fukuda do Fukuda chấp bút.

"Samsung Electronics mắc 'căn bệnh Samsung'. Đó là bệnh lãng phí, thiếu kế hoạch, thiếu triệt để và thiếu tính cụ thể. Căn bệnh khiến Samsung không phân biệt nổi vi mô (micro) và vĩ mô (macro). Nếu căn bệnh này không được chữa khỏi thì Samsung chắc chắn sẽ sụp đổ.

....

Dù chúng ta có đang sống trong thời đại của thời trang đi chăng nữa thì những thiết kế mang tính thời trang đơn thuần trong các sản phẩm của Samsung chỉ cho thấy nhận thức hoàn toàn sai lệch về thiết kế công nghiệp hay thiết kế sản phẩm. Và Samsung luôn có 'phong cách' sản xuất sản phẩm mới trong khi chưa có một kế hoạch sản phẩm nào."

Bản báo cáo này cùng với một vài vụ việc phát sinh đã gây ra cú sốc lớn cho Lee Kun Hee. Một trong số đó là sự kiện "dao cạo máy giặt".

Hơn tất cả, sự kiện gây sốc và có tác động mạnh mẽ nhất tới Lee Kun Hee

chính là vụ bê bối "dao cạo máy giặt". Đây là vụ bê bối lớn về quy trình sản xuất máy giặt kém chất lượng của Samsung. Một nhân viên lắp ráp máy giặt đã dùng dao cạo để gọt cánh cửa máy giặt khi thấy cửa đóng mở không khớp. Vụ bê bối này thực sự là một đòn giáng nặng nề đối với Lee Kun Hee.

Năm 1993, trong chuyến đi công tác tại Mỹ, Lee Kun Hee đã có dịp tận mắt chứng kiến vị thế hiện thời của các sản phẩm Samsung trên thị trường và quyết tâm không để kéo dài tình trạng này lâu hơn nữa. Có rất nhiều cuốn sách đã đề cập đến chuyến thị sát thị trường giúp Lee Kun Hee nhận ra vị trí hiện tại của Samsung và dưới đây là một trong những đoạn trích nói về sự kiện này.

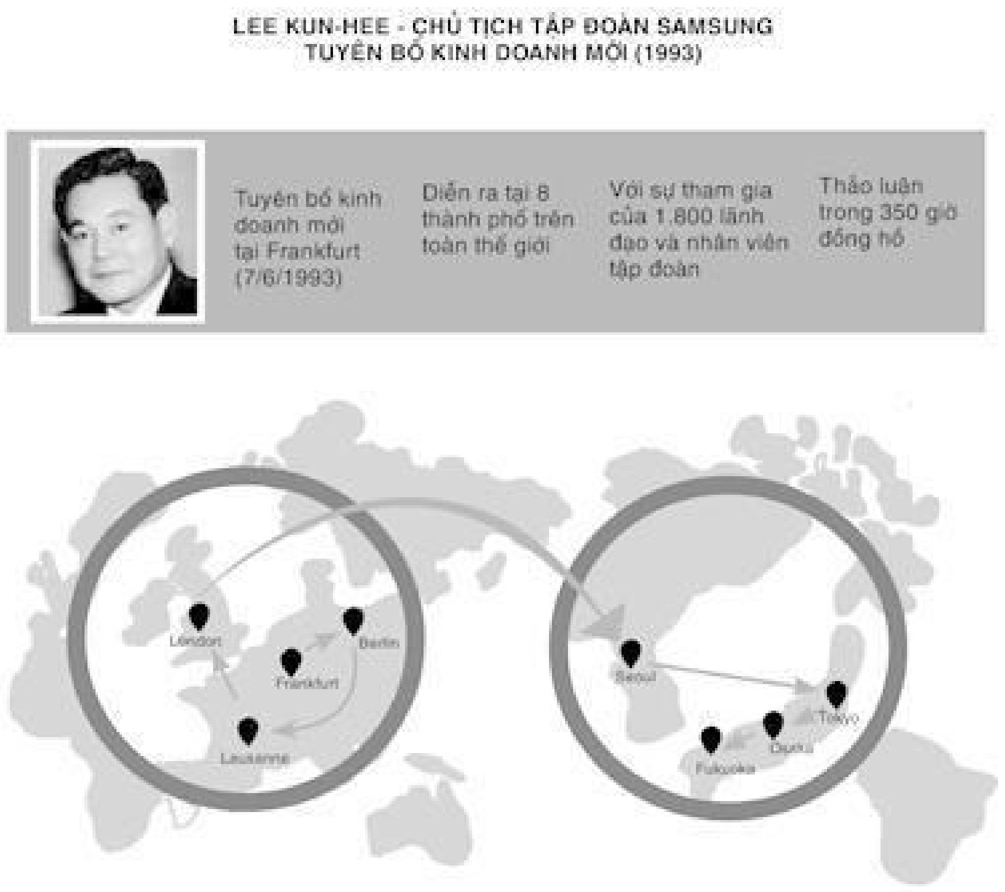
"Tháng 1 năm 1993, Lee Kun Hee đã bàng hoàng đến tái mặt khi cùng một số giám đốc phụ trách ngành điện tử của Samsung tiến hành chuyến thị sát tại một khu bán đồ điện tử ở trung tâm thành phố Los Angeles. Tại vị trí trung tâm của khu thương mại này trưng bày rất nhiều sản phẩm của các thương hiệu phổ biến như GE, Whirlpool, Philips, Sony, NEC,... trong đó các sản phẩm mang thương hiệu Samsung lại bị tấp vào xó xỉnh một cách không thương tiếc. Như vậy cũng đã đủ để Lee Kun Hee thấy được vị trí của Samsung trên thị trường lúc đó. Khi ấy, các sản phẩm của Samsung được bán với mức giá từ rẻ đến trung bình tại các khu bán đồ giảm giá như Wal-mart chứ không được bày bán ngay ngắn trên kệ hàng tại các trung tâm thương mại cao cấp như Bloomgdale hay Nordstrom. Có thể nhận thấy rằng, các sản phẩm của Samsung hoàn toàn thua kém các sản phẩm hàng đầu thế giới cả về chức năng lẫn mẫu mã thiết kế."

Sau sự việc này, tháng 2 năm 1993, Lee Kun Hee đã triệu tập các giám đốc phụ trách sản xuất hàng điện tử của Samsung tới Los Angeles, Mỹ. Và từ Los Angeles, Lee Kun Hee tiếp tục thay đổi địa điểm và chọn Frankfurt làm địa điểm chính thức, tại đây Tuyên bố kinh doanh mới của Samsung đã ra đời.

Đó là vào ngày 7 tháng 6 năm 1993, chỉ mười năm sau khi chủ tịch tiền nhiệm của Samsung và cũng là người cha quá cố của Lee Kun Hee phát biểu Tuyên bố Tokyo.

Thời lượng của những cuộc họp do Lee Kun Hee chủ trì, ngắn nhất cũng tới vài giờ đồng hồ, còn đã dài thì thường diễn ra thâu đêm suốt sáng với vô số những chủ đề và câu chuyện được nêu ra. Tuyên bố kinh doanh mới lần đầu tiên được công bố tại Frankfurt, Đức, sau đó lộ trình của nó tiếp tục mở rộng

với bảy thành phố khác là Berlin, Lausanne, London, Seoul, Tokyo, Osaka, Fukuoka. Tại đây, trong suốt 350 giờ đồng hồ thảo luận và diễn thuyết, lời kêu gọi cùng tái lập một Samsung hoàn toàn mới của chủ tịch Lee đã được gửi tới tổng số 1.800 nhân viên Samsung.



Hình 7: Tập đoàn Samsung, lộ trình "Tuyên bố kinh doanh mới" của chủ tịch Lee Kun Hee - Nguồn: Samsung Blog

"Ngày 7 tháng 6 năm 1993, trong buổi họp mặt tại khách sạn Frankfurt Kempinski, chủ tịch Lee Kun Hee đưa ra lời giải thích rõ ràng tới toàn thể ban lãnh đạo của Samsung về triết lý kinh doanh 'Tuyên bố kinh doanh mới' và 'Kinh doanh chất lượng' của ông. Tuyên bố đổi mới trong kinh doanh với mục đích 'Hãy thay đổi từ chính bản thân mình', 'Hãy thay đổi tất cả trừ vợ và con cái bạn.', 'Hãy bỏ qua số lượng để tập trung cho chất lượng' chính là hồi pháo hiệu mở ra cuộc đại cách mạng đổi mới toàn bộ tổ chức Samsung.

Trong suốt bốn tháng, Lee Kun Hee mang theo đội ngũ 1.800 người bao gồm các nhân viên và nhiều lãnh đạo của Samsung đi tới các 'cứ điểm' chính của Samsung trên toàn thế giới như Los Angeles, Tokyo, Frankfurt, Osaka, London,.. 'khai nhãn' cho cấp dưới của mình thấy rằng thế giới đã thay đổi

ra sao và Samsung đang ở đâu trên vũ đài quốc tế. Cuối cùng, sau 500 giờ đồng hồ, Lee Kun Hee đã giải thích cặn kẽ về tầm nhìn chiến lược mà Samsung cần phải tiến tới. Đặc biệt, những cuộc họp thuyết trình về triển vọng mới của Samsung của chủ tịch Lee Kun Hee mà theo thống kê kéo dài tổng cộng 800 giờ đồng hồ này thường bắt đầu vào 8 giờ tối và kết thúc vào 2 giờ sáng ngày hôm sau.

Ngày 7 tháng 6 năm đó, tại Frankfurt đã diễn ra buổi họp mặt đầu tiên của ban lãnh đạo Samsung và những cuộc họp tương tự đã kéo dài trong 68 ngày tiếp theo.

Có thể nói, 'Tuyên bố kinh doanh mới' chính là hồi chuông cảnh tỉnh những con người Samsung đang tự hài lòng với hiện tại, yên phận với vị trí số 1 của Samsung tại thị trường Hàn Quốc và dương dương tự đắc chẳng khác nào "ếch ngồi đáy giếng."

Thật khó để có thể hiểu được Lee Kun Hee đã phải hạ quyết tâm như thế nào, cũng như nỗi khủng hoảng, sự cô độc, những căng thẳng và áp lực khổng lồ mà ông đã trải qua để có thể đưa ra chính sách kinh doanh mới cho Samsung. Có lẽ lời nguyền phải mãi sống trong cô độc và đơn côi đã là định mệnh của những nhà lãnh đạo mang trong mình lý tưởng hiện thực hóa những điều tưởng chừng như bất khả thi. Hãy lắng nghe tâm tư của vị chủ tịch này:

"Để tạo ra sự phát triển thần kỳ của Samsung từ xuất phát điểm bấy giờ, tôi đã đưa ra 'Tuyên ngôn Frankfurt', hay còn được gọi là 'Tuyên bố kinh doanh mới'. Tuyên bố này hoàn toàn không được lên kế hoạch trước và cũng không phải là kết quả họp ban lãnh đạo tập đoàn. Khi tuyên bố chính sách kinh doanh mới, trong lòng tôi chất chứa nỗi cô đơn tột cùng, như kẻ đơn độc đối diện với ngọn núi sừng sững trước mặt giữa dòng xoáy biến hóa khôn lường của thời đại. Đồng thời, ý thức trách nhiệm trước thực trạng khủng hoảng của tập đoàn trong tôi càng trở nên mạnh mẽ hơn bao giờ hết.

Chính ngày hôm đó, tôi đã đặt cược tất cả danh dự và tính mạng của bản thân, nghiêm túc tuyên thệ trước toàn thể lãnh đạo và nhân viên Samsung để đảm bảo cho sự thành công của chiến lược kinh doanh mới. Tôi cũng chính là người đưa ra chủ trương thay đổi với khẩu hiệu 'Hãy thay đổi tất cả trừ vợ và con cái bạn!' và tự nguyện đứng vào hàng ngũ tiên phong thực hiện sứ mệnh lịch sử của đội quân cải cách này. Có thể đối với xã hội Hàn Quốc lúc bấy giờ, tuyên ngôn này chẳng khác nào một tuyên bố yếu ớt nhưng đối với những người đương thời như chúng tôi, tầm vóc lịch sử của tuyên bố này

không hề thua kém 'Tuyên ngôn Đảng Cộng sản' của 150 năm trước. Mỗi thời đại đều nêu cao một tuyên ngôn ứng với tình thế đương thời. Với ý nghĩa này, trên phương diện lý tưởng kinh doanh, 'Tuyên bố kinh doanh mới' là tấm gương phản ánh hoàn hảo về thời đại của chúng tôi.

Tôi đã thật sự lao vào một cuộc chiến không có đường lui. Chủ tịch của các tập đoàn khác hẳn sẽ không ra "đứng mũi chịu sào" như vậy. Nhưng đó đặc biệt lại là cá tính, phong cách của tôi."

Đọc những tâm huyết do chính chủ tịch Lee chia sẻ về Tuyên bố kinh doanh mới trong cuốn tự truyện của ông, chúng ta càng hiểu hơn về con người này.

"'Hãy thay đổi tất cả trừ vợ và con cái bạn!'

Đây là chủ đề xuyên suốt trong các buổi hội đàm tại nước ngoài giữa chủ tịch Lee với nhân viên, từ khi ông đưa ra 'Tuyên bố kinh doanh mới' tại Frankfurt cho đến các buổi nói chuyện khác tại London (Anh), Osaka, Fukuoka và Tokyo (Nhật Bản). Những cuộc họp diễn ra ở nước ngoài tiêu tốn không ít tiền của này được tổ chức với mục tiêu hãy vượt ra khỏi cái giếng tù mang tên 'nội địa' để nhìn ra thế giới rộng lớn ngoài kia.

Tại đây, tôi đã trò chuyện về niềm tin mãnh liệt của mình: Thay đổi hay là chết?'. Tôi thật sự cảm thấy đau lòng trước hiện thực này, khi mà lợi ích cá nhân được đặt lên trước lợi ích tập thể, và không một ai dám đứng ra chịu trách nhiệm, cùng với đó là hội chứng vô cảm khiến chúng ta trở nên thờ ơ trước những vấn đề tồn tại. Hội chứng này đã tạo cơ hội cho những quy tắc cứng nhắc và lối suy nghĩ bảo thủ, tâm lý ích kỷ và ngụy biện đen trắng, làn sóng nghi ngờ mặc sức lên ngôi và đi theo chiều hướng xấu hơn.

Ban đầu, những người tham gia cuộc họp chỉ im lặng lắng nghe, nhưng rồi dần dần họ bắt đầu đưa ra ý kiến của bản thân. Đặc biệt, những nhân viên trẻ rất tích cực phát biểu ý kiến, không những vậy họ còn có những ý tưởng hết sức mới mẻ. Nhiều đề xuất được đưa ra và được quyết định ngay tại buổi họp. Tiêu biểu trong đó có 'Quy định 7.4' và "line stop" *.*

Thông qua các buổi họp tại nước ngoài, chủ tịch Lee đã đối thoại với 1.800 người trong 350 giờ đồng hồ, dành ra 800 giờ đồng hồ để thảo luận với các quản lý cấp cao trong tập đoàn. Và các cuộc họp diễn ra liên tục từ 8 giờ tối cho đến tận 2 giờ sáng ngày hôm sau. Nhưng khi ấy, không ai biết đến sự mệt mỏi. Các cuộc họp vẫn thường kéo dài hơn 8 giờ đồng hồ. Và chuỗi các cuộc họp này kết thúc bằng buổi thảo luận cuối cùng diễn ra tại Tokyo ngày

4 tháng 8.

Từ cuộc họp đầu tiên diễn ra vào ngày 6 tháng 7 tại Frankfurt cho tới cuộc họp cuối cùng là một hành trình quy mô kéo dài 68 ngày. Lý do tôi tuyên bố chính sách kinh doanh mới và triệu tập các cuộc hội đàm mang tên 'Đại hành trình kinh doanh mới' là bởi tôi cho rằng những vấn đề mang tính tổ chức cần phải được giải quyết từ căn nguyên của nó, mà căn nguyên ấy lại tồn tại trong chính mỗi con người."

Như vậy, Tuyên bố kinh doanh mới của Lee Kun Hee đã vươn tới tận Osaka (Nhật Bản) và London (Anh) trong một hành trình lớn kéo dài ròng rã hơn bốn tháng, với tổng số 1.800 người bao gồm các nhân viên và nhiều lãnh đạo của tập đoàn được cử tới nhiều quốc gia trên thế giới để tiến hành từ 500 đến 1.000 giờ tranh luận sôi nổi. Bằng nhiệt huyết sục sôi và năng lượng tràn đầy, nhà quản lý biết lắng nghe và có xu hướng "ẩn dật" Lee Kun Hee đã dõng dạc đưa ra tuyên bố về chính sách kinh doanh mới trước toàn tập đoàn. Hình ảnh này để lại một ấn tượng vô cùng sâu đậm đối với những ai có mặt tại cuộc họp ngày hôm ấy.

"Chẳng khác nào người lên đồng!"

Lee Kun Hee đã gạt đi mọi đặc điểm cố hữu như tính cách trầm tĩnh, không ưa phô trương của mình sang một bên, đồng thời vượt qua cảm giác tự ti trước người cha tài giỏi và cả những thất bại trong quá khứ. Lý do khiến ông có thể làm được như vậy chính là "vì đã quá ngán ngẩm trước tình hình hiện tại của tập đoàn". Do vậy, hình ảnh của ông được ví von "Chẳng khác nào người lên đồng!"

Cuộc sống vốn tồn tại một quy luật: không ai có thể đạt được mục tiêu nếu không hoàn toàn sống chết với nó. Đối với trường hợp của Lee Kun Hee, hoàn toàn có thể nói rằng ông đã chạm ngưỡng "phát cuồng" trước những vấn đề trì trệ của tập đoàn khi ấy.

Điều mà Lee Kun Hee quan tâm không phải là thành tích kinh doanh hiện tại, cũng không phải là vấn đề tạo ra lợi nhuận trước mắt, mà là những gì có thể đảm bảo cho sự phát triển của Samsung trong tương lai năm, mười năm hay xa hơn nữa. Và với lý tưởng tái lập lại về căn bản Tập đoàn Samsung, chủ tịch Lee đã không ngừng khẩn thiết đưa ra lời kêu gọi tới các nhân viên của mình trong suốt hơn 1.000 giờ đồng hồ.

Lee Kun Hee đã đặt ra mục tiêu cần phải bay cao, bay xa hơn nữa lên bầu trời để thực hiện mục tiêu "hóa rồng" cho một Samsung chẳng khác nào "ếch

ngồi đáy giếng” vào thời điểm đó. Đồng thời, ông cũng giải thích tại sao “hóa rồng” lại là điều bắt buộc đối với Samsung. Các cuộc họp do chủ tịch Lee chủ trì được gọi là “cuộc hội đàm”, nhưng trên thực tế chúng không mang tính chất của các “cuộc hội đàm”, mà đúng hơn phải gọi là “buổi diễn thuyết một chiều”. Và chỉ đến khi cuộc hội đàm sắp kết thúc, những người tham dự mới bắt đầu phát biểu ý kiến. Như vậy, tại các cuộc họp này, trong mỗi nhân viên Samsung rốt cuộc đã bắt đầu nhen nhóm một sự đổi thay mà trước hết là từ tinh thần và ý thức cơ bản.

Thử đóng vai trò một người không có bất cứ một sự chuẩn bị nào phải diễn thuyết về một vấn đề trước đám đông trong vòng một tiếng rưỡi đồng hồ, ta mới thấm thía sự đầu tư nghiền ngẫm, tìm tòi và học hỏi kỹ lưỡng đến thế nào.

Nhưng Lee Kun Hee không chỉ diễn thuyết trong một tiếng rưỡi mà là tổng cộng hơn 1.000 giờ đồng hồ. Như vậy, có thể nói đây là một sự kiện cho thấy Lee Kun Hee đã phải đắn đo suy nghĩ, tìm tòi học hỏi nhiều thế nào và ông cũng là người có tư duy và tầm nhìn xa trông rộng ra sao.

Nếu khi ấy, chủ tịch Lee chỉ nói ra những lời bộc phát mà không có bất kỳ sự chuẩn bị nào thì có lẽ rất khó thổi bùng lên một làn sóng đổi mới. Thế nhưng, những lời tâm can của ông khi ấy đã được gọi là “hội chứng Lee Kun Hee” và nó thật sự là một cú “hit” mạnh mẽ có tác động to lớn tới toàn bộ nền kinh tế Hàn Quốc. Từ đây, đường lối lãnh đạo sáng tạo (creative leadership) mang phong cách Lee Kun Hee dần dần tỏa sáng. Những lời thuyết giảng của Lee Kun Hee và tầm nhìn mà ông đề đạt đã làm thay đổi một cách triệt để không chỉ một tổ chức đang trì trệ và mục ruỗng như Samsung thời đó mà còn len lỏi vào từng ngóc ngách, thay đổi căn bản nhận thức của từng cá nhân nhỏ lẻ. Và trong những bài giảng đó, Lee Kun Hee đã để lại không ít câu danh ngôn nổi tiếng.

Hoàn toàn không khoa trương khi nói rằng, sau những giờ thuyết giảng tâm huyết của chủ tịch Lee, toàn bộ Samsung từ trên xuống dưới, từ những lãnh đạo cấp cao cho tới những nhân viên cấp dưới bắt đầu manh nha những thay đổi đầu tiên. Và trên thực tế thì cũng chính từ những dịch chuyển đầu tiên ấy, Samsung dần dần chuyển mình và lột xác. Có thể nói 1.000 giờ thuyết giảng tập trung cao độ của vị thống soái trầm tĩnh, lặng lẽ, thậm chí được mệnh danh là “thái tử ẩn dật” Lee Kun Hee đã vượt qua “ngưỡng” đổi thay về ý thức và tư duy của những con người Samsung.

Bằng những lời nói ngắn gọn, súc tích nhưng “chí mạng” như “Hãy thay đổi

tất cả trừ vợ và con cái bạn!", Lee Kun Hee đã đập tan lối suy nghĩ sáo mòn của toàn thể nhân viên tập đoàn, đồng thời gieo vào họ những mầm mống ý thức hoàn toàn mới.

Lee Kun Hee là một nhà lãnh đạo có hoài bão vô cùng lớn lao, những tầng ý thức mà ông mong muốn truyền thụ tới toàn thể nhân viên của mình không chỉ có một, hai điều, mà đa dạng hơn rất nhiều. Đó là ý thức trước khủng hoảng, ý thức làm chủ, ý thức về "siêu thất bại" không phải để run sợ mà là để chinh phục mọi khó khăn, vấp ngã; ý thức về vị trí đứng đầu, ý thức thời đại toàn cầu và ý thức đi tiên phong.

"Lẽ dĩ nhiên là cho dù có bỏ ra một số tiền lớn đến đâu để thuê người giúp việc thì cũng không thể bằng chính chủ nhân của ngôi nhà đó chăm chút cho tổ ấm của mình. Bởi người tề gia nội trợ trong gia đình luôn có một ý thức làm chủ vô cùng mạnh mẽ để có thể khẳng định 'Đây là việc của mình.'"

Trong cuốn tự truyện của ông, có một đề mục được dành để nói về sự khác biệt trong khía cạnh thành quả tạo ra của một bên là những nhân viên công ty có ý thức làm chủ, coi nhiệm vụ được giao phó như việc của chính mình, đó là công ty của mình, so với một bên là những nhân viên không có được ý thức này.

Đề cập tới vấn đề này, có thể thấy Lee Kun Hee là người hiểu rõ hơn ai hết ý thức con người chính là yếu tố quyết định tới toàn bộ hành động và thành quả của họ.

Đây cũng chính là mục tiêu mà từ lâu Samsung đã nhấn mạnh và hướng tới "Chủ nghĩa theo đuổi vị trí số 1". Có thể nói, chủ tịch Lee Byung Chul là người đặt nền móng cho chủ nghĩa này và Lee Kun Hee là người xây dựng nên căn cứ trên nền móng mà cha mình đã vun đắp. Cũng có nghĩa, nếu Lee Byung Chul gieo hạt và tưới tắm thì Lee Kun Hee là người khiến cho hạt nảy mầm, bén rễ rồi đơm hoa kết trái.

Có thể coi Lee Kun Hee là một nhà quản lý xuất chúng khi ông có thể truyền tải trọn vẹn mục tiêu cao cả và niềm tin kiên định về khả năng vươn lên đứng đầu - "chúng ta cũng có thể giành vị trí số 1" tới toàn thể nhân viên Samsung.

Trong cuốn Tương lai của quản trị (Future of Management), tác giả Gary Hamel đã đưa ra định nghĩa về đổi mới kinh doanh như sau:

"Đổi mới quản trị có nghĩa là làm thay đổi một cách rộng rãi phương pháp

thực hiện nghiệp vụ quản lý, hay là sửa đổi hình thái tổ chức vốn có và hướng tổ chức theo một mục đích đã định sẵn. Nói một cách đơn giản hơn, đổi mới quản trị là một trong những biện pháp được người quản lý sử dụng để thay đổi phương pháp làm việc nhằm cải thiện thành quả của tổ chức."

Về phương diện này, Lee Kun Hee được đánh giá là đã theo đuổi một đường lối đổi mới quản trị đúng đắn và tạo nên những thành công vang dội.

"Trong đổi mới có đổi mới phương pháp điều hành, đổi mới sản phẩm, đổi mới chiến lược và đổi mới quản trị. Mỗi hình thức đổi mới lại cống hiến một phần nhất định vào thành công của công ty. Tuy nhiên, nếu chúng ta biểu thị những hình thức đổi mới đa dạng này theo lối phân tầng thì đổi mới ở tầm cao sẽ sản sinh ra những giá trị cao hơn một chút và thể hiện được khả năng phòng ngự trong cạnh tranh. Theo đó, đổi mới quản trị sẽ nằm ở vị trí tối cao trong các bước đổi mới. Lý do yêu cầu phải hiểu được cấu trúc này là bởi đây là một khâu rất quan trọng trong những nỗ lực nhằm đổi mới cách quản trị doanh nghiệp của bạn."

Theo chủ trương của Gary Hamel, có thể nói rằng sự đổi mới nằm ở vị trí tối cao trong sơ đồ phân tầng đổi mới, quan trọng hơn cả sản phẩm, chiến lược hay đổi mới phương thức vận hành chính là đổi mới quản trị. Lee Kun Hee đã thay đổi tổ chức cũ và kiến tạo nên một tổ chức mới có thể thực hiện cú nhảy đột phá để trở thành doanh nghiệp hàng đầu thế giới.

Doanh nghiệp nuôi dưỡng con người và con người là nguồn sống của doanh nghiệp

"Quản lý là việc mà tổ chức và các thành viên của tổ chức cần phải thực hiện để có thể phát triển và tăng trưởng phù hợp với những thay đổi, yêu cầu và cơ hội mới. Tất cả các doanh nghiệp đều là nơi vừa để học tập vừa để đào tạo. Đào tạo và phát triển cần phải được phổ biến tới tất cả các tầng lớp. Và đào tạo, phát triển tuyệt đối không thể bị gián đoạn."

Đây là một chủ đề đặc sắc được Peter Drucker đề cập trong cuốn Quản trị cho tương lai (Managing for the Future). Theo ông, đào tạo và phát triển không thể bị gián đoạn. Doanh nghiệp thực hiện xuất sắc chân lý này và đạt được nhiều thành công rực rỡ chính là Samsung.

Không hề khoa trương khi nói rằng, Samsung là một doanh nghiệp dày dạn kinh nghiệm trong công cuộc biến những con người bình thường vươn lên

trở thành những nhân tài xuất chúng thông qua một chính sách giáo dục và đào tạo nhân viên liên tục và có tính hệ thống. Hơn nữa, Samsung còn là cái nôi nuôi dưỡng những “nhân tài trong nước” thành “nhân tài quốc tế”.

Samsung không ngần ngại mạnh tay đầu tư cho sự nghiệp đào tạo nhân tài, không những vậy, họ còn xây dựng nên một hệ thống giáo dục hoàn hảo. Có thể nói, xuất phát điểm của điều này là triết lý kinh doanh và tình cảm mến mộ của những nhà lãnh đạo của Samsung như Lee Byung Chul và Lee Kun Hee dành cho những tài năng đặc biệt.

“Doanh nghiệp là con người.”

Lee Kun Hee đặc biệt coi trọng người tài. Ông thừa hưởng tâm lý trọng hiền tài này từ triết lý kinh doanh đặt nhân tài lên hàng đầu của người cha quá cố - chủ tịch Lee Byung Chul. Bởi vậy, cốt lõi của triết lý kinh doanh không đổi thay xuyên suốt hai đời chủ tịch Samsung là “đề cao nhân tài”.

Năm 1957, Samsung là doanh nghiệp Hàn Quốc đầu tiên áp dụng chính sách tuyển dụng công khai để tuyển chọn nhân viên. Và từ khi đưa ra Tuyên bố kinh doanh mới vào năm 1993, Samsung bắt đầu thực hiện chính sách tuyển dụng công khai đối với các ứng viên nữ tốt nghiệp đại học chuyên ngành phù hợp. Năm 1995, Samsung tiến hành chính sách “Tuyển dụng mở”, tức là xóa bỏ mọi yếu tố không có mối liên hệ với năng lực cá nhân của các ứng viên như phân biệt về học vị, giới tính,…

“Nhân tài không tự nhiên có được mà là kết quả của quá trình học tập và rèn luyện”, được coi là tôn chỉ và triết lý kinh doanh của Lee Kun Hee. Bởi vậy, có thể nói Samsung là doanh nghiệp đề cao học tập và đào tạo hơn bất cứ một doanh nghiệp nào.

Hệ thống giáo dục của Samsung có nền tảng là triết lý kinh doanh: “Chúng ta nguyện cống hiến nguồn nhân lực và công nghệ để tạo ra những sản phẩm và dịch vụ ưu việt vì một xã hội toàn cầu tốt đẹp hơn”. Đây là một chương trình đào tạo được hệ thống hóa. Một khi những nhân tài xuất sắc là thành viên của ngôi nhà chung Samsung thì hệ thống này có khả năng biến họ trở thành những người đứng đầu trong số những nhân tài xuất chúng nhất.

“Đào tạo định hướng đặc biệt” là chương trình đào tạo cơ bản nhất được áp dụng đối với toàn thể nhân viên mới gia nhập Samsung. Mục tiêu của chương trình này là chia sẻ văn hóa, triết lý kinh doanh và giá trị của Samsung, đồng thời gieo vào lòng mỗi thành viên mới những hạt giống đầu

tiên để trở thành "con người Samsung" (Samsung men). Bên cạnh đó, để bắt kịp với thời đại toàn cầu hóa, từ lâu Samsung đã đi tiên phong trong việc thực hiện "chính sách chuyên gia địa phương", đào tạo nên những "người Samsung nằm vùng tại địa phương". Đây có thể được coi là những đại diện tiêu biểu cho hệ thống giáo dục của Samsung.

Kể từ lần đầu tiên áp dụng "chính sách chuyên gia địa phương" vào năm 1992, trong suốt 20 năm qua, Samsung đã đào tạo được 4.400 chuyên gia địa phương tại 80 quốc gia trên thế giới. Hiện tại có 285 nhân viên Samsung đang hoạt động như những chuyên gia địa phương tại 50 quốc gia, và 20% số nhân lực đó là nữ giới.

Hoàn toàn không quá lời khi nhận định, con mắt tinh tường nhìn thấu tương lai của Lee Kun Hee đã mang lại cho Samsung một vũ khí bí mật, không gì khác chính là "chính sách chuyên gia địa phương". Không ai có thể phủ nhận những cống hiến to lớn mà chính sách này đóng góp cho thời đại toàn cầu hóa.

Hơn nữa, không thể bỏ qua những hệ thống đào tạo như chương trình "Samsung MBA" nhằm phát hiện và đào tạo nhân lực cốt lõi thế hệ mới và chương trình "Đào tạo năng lực lãnh đạo" (leadership) với mục đích đào tạo ra thế hệ lãnh đạo kế tiếp cho bộ máy nhân sự.

Sở dĩ, Samsung có thể đi trước trong sự nghiệp đào tạo nhân tài như vậy là nhờ triết lý kinh doanh độc đáo của vị chủ tịch tiền nhiệm sáng lập nên tập đoàn - CEO Lee Byung Chul.

"Rốt cuộc không phải tiền bạc hay quyền lực mà chỉ có con người mới có khả năng tạo nên và làm gia tăng của cải. Con người mới là nguồn động lực còn tiền bạc chẳng qua chỉ là phương tiện. Trong kinh doanh, sự đảm bảo chắc chắn nhất cho những lợi ích trong tương lai chính là nhân tài. Bởi vậy, để phát triển nhân tài thì đầu tư bao nhiêu cũng không thừa. Sau khi đã lựa chọn được những người có tư chất vượt trội, việc liên tục tạo ra và duy trì những tác động cần thiết có vai trò như động lực khiến họ nỗ lực, không lười biếng cũng là điều vô cùng quan trọng."

Samsung có thể tăng trưởng với tốc độ chóng mặt như vậy là nhờ chính sách "nhân tài là số 1" của người sáng lập ra Tập đoàn Samsung, chủ tịch Lee Byung Chul. Đọc cuốn Ho-am tự truyện của ông, độc giả có thể dễ dàng nhận thấy "nhân tài" là mối quan tâm lớn nhất của vị chủ tịch tài ba này.

Ta hoàn toàn có thể tổng kết bí quyết thành công của Lee Byung Chul chỉ bằng một cụm từ "chính sách nhân tài là số 1". Điều này càng được khẳng định chắc chắn hơn nữa nếu xem xét nội dung bài diễn thuyết của ông tại Hiệp hội Doanh nhân Hàn Quốc (The Federation of Korean Industries (FKI)) ngày 3 tháng 7 năm 1980:

"Doanh nghiệp chính là con người. Bản thân từ 'doanh nghiệp' đã có nghĩa là khởi đầu một sự nghiệp nào đó. Tuy nhiên, bất chấp điều này, dường như có rất nhiều người đang dần quên mất một nguyên tắc vô cùng đơn giản, đó là con người mới là chính thể quản lý và điều hành doanh nghiệp. Hiện nay trên thế giới, câu nói 'tiền đẻ ra tiền' đang lan truyền ngày càng phổ biến, nhưng trên thực tế, không phải là tiền hay quyền lực mà chỉ có con người mới có thể tạo ra của cải. Cho đến nay, tôi đã dành tới 80% thời gian cuộc đời mình để tìm kiếm và đào tạo nhân tài. Và Tập đoàn Samsung lớn mạnh như ngày nay chính là kết quả rõ ràng, cụ thể nhất của việc trọng dụng và tiến cử người tài."

Lee Byung Chul đặc biệt nhấn mạnh, tuyệt đối không được phép quên đi chân lý "doanh nghiệp là con người". Ông cũng khẳng định Samsung lớn mạnh được như ngày nay là nhờ chính sách trọng dụng và cởi mở tiến cử người tài. Theo cuốn tự truyện của Lee Byung Chul, dù có ý tưởng kinh doanh hay và tốt đến đâu thì cuối cùng con người, nguồn vốn và thời cơ mới là những yếu tố thúc đẩy và hiện thực hóa ý tưởng đó.

"Sự nghiệp là không phải thứ đạt được do ngẫu nhiên hay chỉ nhờ vào ý chí. Ví dụ như một dự án có lợi nhuận cao đến đâu chăng nữa, nhưng nếu không có năng lực xúc tiến thì cũng mãi mãi không thể nào thành công được. Chừng nào thời cơ, con người và nguồn vốn, ba nhịp phách này còn chưa hòa âm khớp nhạc với nhau thì khi ấy còn chưa thể hứa hẹn một thành công nào cả."

Theo lời chủ tịch Lee Byung Chul, có thể hiểu rằng, nhân tài là yếu tố tiên quyết quyết định thành công của mỗi dự án. Và trên thực tế thì tập đoàn tài phiệt số 1 Hàn Quốc đã được tạo nên bởi chính triết lý kinh doanh "nhân tài là số 1".

Dân gian có câu "Nước nổi, thuyền lên". Nước lên thì sóng lớn, sóng lớn thì hiểm nguy nhiều, nhưng đổi lại thuyền cũng nhờ đó mà được đẩy lên cao. Ngay cả trái hồng chát, nếu biết phơi đúng cách thì cũng thành hồng ngọt. Tuy nhiên, nếu nóng vội và thiếu tận tâm thì không cách nào có thể biến hồng chát xít trở nên ngon ngọt. Bởi vậy, chỉ có cách không ngừng nỗ lực

mới có thể tạo ra những trái hồng thơm ngọt.”

Điều mà Lee Kun Hee muốn gửi gắm ở đây là, thời gian cùng những nỗ lực không biết mệt mỏi chính là quá trình để tìm kiếm nhân tài, đào tạo họ một cách kỹ lưỡng để bồi dưỡng nên những nhân tài còn xuất chúng hơn bội phần. Câu “Nước nổi, thuyền lên” có thể được phân tích như sau: nhằm duy trì sự trường tồn và phát triển của một doanh nghiệp, cần phải có thật nhiều những con người tài giỏi, thật sự có năng lực để gìn giữ và điều hành bộ máy doanh nghiệp.

Cũng có nghĩa là, càng có nhiều nhân tài, năng lực của những nhân tài đó càng cao thì con thuyền doanh nghiệp càng được đẩy lên cao hơn, vượt sóng lướt đi xa hơn.

Lee Kun Hee không những thừa hưởng mà còn nâng triết lý kinh doanh của cha mình lên một tầm cao mới. Dưới bàn tay tài hoa của vị đương kim chủ tịch này, triết lý kinh doanh trọng dụng người tài – “nhân tài là số 1” của chủ tịch Lee Byung Chul đã thực sự thăng hoa.

Và niềm tin này đã khiến Lee Kun Hee dồn nhiều tâm huyết cho công cuộc thúc đẩy chính sách “người tài” và “nhân tài cốt lõi”.

“Hãy nhiệt tình hoan nghênh những nhân tài cốt lõi xứng đáng được hưởng thù lao cao gấp hai, ba lần so với giám đốc của họ.”

Câu trích dẫn trong cuốn Nhà máy nhân tài của Lee Kun Hee của tác giả Shin Hyeon Man trên đây cũng có thể hiểu là, nhân tài cốt lõi còn quan trọng hơn cả những lãnh đạo cấp cao như giám đốc. Đây là câu nói tuyên dương sự tài hoa xuất chúng của Lee Kun Hee.

Lee Kun Hee cũng kết luận rằng, nhất cử nhất động của một doanh nghiệp rốt cuộc cũng chỉ dựa vào nhân tài và thiên tài.

“Cách đây 200-300 năm, cần phải có sức lao động của 100-200 nghìn người mới đủ để cung tiến vua chúa cùng hoàng tộc. Nhưng bước sang thế kỷ XXI, chỉ cần một thiên tài cũng có thể nuôi sống 100-200 nghìn người. Bởi vậy, chúng ta mới gọi thế kỷ XXI là thời đại của kinh doanh nhân tài, thời đại của sáng tạo trí tuệ.”

Theo đó, hiện nay là thời đại của quản trị nhân tài, có nghĩa là thời đại mà những sáng tạo trí tuệ tạo ra nguồn sống cho hàng trăm nghìn người. Ở điểm này, có thể nói nhân sự đã trở thành vạn sự. Trong cuốn tự truyện của mình,

Lee Kun Hee cũng từng có dịp trình bày rõ ràng về nhận định doanh nghiệp chính là con người và nhân sự chính là vạn sự.

"Tôi đã nghe cha mình nói không biết bao nhiêu lần rằng 'Doanh nghiệp chính là con người'. Với cương vị là chủ tịch Tập đoàn Samsung, tôi cho rằng việc đào tạo, sử dụng và đánh giá con người là công việc khó khăn nhất. Vai trò của người lãnh đạo là phải đào tạo được đội ngũ nhân viên mà công ty cần và dùng người đúng lúc, đúng chỗ. Như 'Binh pháp Tôn Tử' cũng không ít lần nhấn mạnh tầm quan trọng của yếu tố con người: 'Thiên thời bất như địa lợi, địa lợi bất như nhân hòa' (Thời thế thuận không bằng địa thế lợi; địa thế lợi không bằng nhân tâm hòa). Như vậy, nhân sự cũng chính là vạn sự."

Sau khi thay cha tiếp quản vị trí chủ tịch tập đoàn, không phải ngẫu nhiên mà Lee Kun Hee mạnh dạn thi hành "chính sách chuyên gia địa phương". Mà chính xác hơn, có thể nói rằng, đây là kết quả đúc rút từ một nguyên lý đơn giản nhưng vô cùng quan trọng mà Lee Kun Hee đã nằm lòng, đó là việc tìm kiếm nhân tài chính là chìa khóa thành công của doanh nghiệp. Và thật ngạc nhiên khi ông đã không ngừng nghỉ phút giây nào, trực tiếp bắt tay vào thực hiện sự nghiệp bằng chính vốn hiểu biết của bản thân.

Trong buổi họp báo với tờ Nhật báo DongA vào năm 2003, khi đưa ra Tuyên bố kinh doanh mới lần thứ hai, Lee Kun Hee đã đề cập đến khái niệm kinh doanh nhân tài, đồng thời cũng khẳng định một quốc gia hay một doanh nghiệp sở hữu nhiều nhân tài nhất định sẽ chiến thắng.

"Trong thời đại chiến tranh trí não, khi mà vũ khí của chúng ta là cái đầu chứ không phải đao kiếm, thì những nhân tài vượt trội và sáng tạo sẽ chi phối sức cạnh tranh của quốc gia. Tôi tâm niệm rằng một quốc gia hay một doanh nghiệp sở hữu được nhiều nhân tài nhất định sẽ chiến thắng trong bất kỳ cuộc cạnh tranh nào."

Như vậy, người dành niềm tin sắt đá cho sức cạnh tranh được sinh ra bởi nhân tài của quốc gia và doanh nghiệp hẳn sẽ quyết liệt hơn bất cứ ai trong công cuộc tìm kiếm nhân tài. Thể theo tâm niệm này, doanh nghiệp, quốc gia đều ở con người, nên sự nghiệp tìm kiếm và nuôi dưỡng nhân tài, dù nhìn nhận từ góc độ nào cũng đều là một khoản đầu tư vô cùng có lợi.

Năm ADN thành công của Samsung bao gồm: nhân tài là số 1, dẫn đầu xu thế, ý chí mãnh liệt, kinh doanh đúng hướng, mưu cầu tương sinh. Trong đó, giá trị cốt lõi của "chính sách nhân tài là số 1" chính là giá trị làm xuất hiện

niềm tin về nhân tài của Samsung. Lee Kun Hee tin rằng, mỗi con người đều có những khả năng riêng và đều là những nhân tài xuất sắc còn ẩn chứa nhiều năng lực tiềm ẩn. Và họ chính là nguồn động lực xoay chuyển thế giới. Điều này cũng có nghĩa, "doanh nghiệp là con người" hoàn toàn có thể coi là giá trị cốt lõi, là kim chỉ nam đối với doanh nghiệp.

Không ít giai thoại cho thấy niềm tin và triết lý vượt trội mà Lee Kun Hee dành trọn cho sự nghiệp tìm kiếm và bồi dưỡng nhân tài.

Hơn ai hết, Lee Kun Hee thấu hiểu rằng, sự sinh tồn của doanh nghiệp không nằm ở các dự án mà hoàn toàn phụ thuộc vào khả năng đối phó linh hoạt trước mọi tình huống của những con người tài năng. Điều này lý giải hoàn hảo cho tình cảm yêu mến đặc biệt và lòng nhiệt thành ông dành cho những nhân tài. Để truyền thụ được chân lý này tới lãnh đạo các công ty thành viên trong tập đoàn, Lee Kun Hee yêu cầu họ thực hiện và nộp lại một bản báo cáo.

Sau sáu tháng tìm tòi và nghiên cứu, giám đốc của các công ty thành viên buộc phải đề xuất một bản báo cáo với chủ đề "Đâu là kế sinh nhai của tôi sau năm đến mười năm nữa". Theo chỉ thị của chủ tịch, giám đốc các công ty thành viên trong tập đoàn ai nấy đều dốc sức, miệt mài nghiên cứu. Sau khi xem xét và đánh giá các bản báo cáo này, Lee Kun Hee đưa ra câu trả lời tới họ như sau:

"Không một ai đưa ra được lời giải đáp mà tôi mong muốn. Đừng nói là năm đến mười năm sau, trong hiện thực biến động đến chóng mặt như ngày nay, những gì sẽ xảy ra trong một năm tới đã là điều rất khó đoán định. Tóm lại, câu trả lời chính xác phải là: cần tìm kiếm và đào tạo nên những nhân tài có khả năng đối ứng linh hoạt với đổi thay này."

Đây chính là cách Lee Kun Hee truyền tải một cách thành công thông điệp "yếu tố quyết định tới tương lai của doanh nghiệp không phải là các dự án mà chính là bản thân con người" tới lãnh đạo các công ty thành viên. Qua đó, ông đã khiến cả bộ máy lãnh đạo tập đoàn phải ghi lòng tạc dạ về một báu vật cần phải tuyệt đối trân trọng mang tên "nhân tài".

Có lẽ, nguồn động lực cho cú nhảy vọt trở thành doanh nghiệp hàng đầu thế giới của Samsung xuất phát từ những "con người Samsung" (Samsung men) vốn được thụ hưởng một chương trình đào tạo bài bản. Cũng có thể nhận định rằng, Samsung đang sở hữu nhiều nhân tài xuất chúng hơn so với các doanh nghiệp khác là nhờ hệ thống đào tạo nhân viên ưu việt của tập đoàn

này. Như vậy, càng không thể phủ nhận, những tâm huyết mà Lee Kun Hee cống hiến cho sự nghiệp đào tạo nhân tài đã tạo nên điều đó.

Ngày 5 tháng 7 năm 2010, trên tuần san Nikkei Business xuất hiện một chuyên đề đặc biệt mang tên Bí mật "khủng khiếp" nhất của Samsung. Bài báo này phân tích hiện tượng gây sốc về Samsung khi tại cùng một thời điểm, trong lúc các công ty điện tử hàng đầu Nhật Bản như Sony và Panasonics đồng loạt "rủ nhau" kinh doanh thất bại và "sống dở chết dở" với những khoản lỗ khổng lồ lần lượt lên tới 40 tỷ đến 100 tỷ yên thì ngược lại, tại nước láng giềng Hàn Quốc, Samsung không những không thua lỗ mà còn ăn nên làm ra.

Mới chỉ trước đó mười năm, Samsung còn là một cái tên quá đỗi xa lạ, không có tư cách gì để cạnh tranh với người khổng lồ Sony, thì nay sự thật này là điều không thể tưởng tượng nổi và gây chấn động vô cùng to lớn.

Bất ngờ thay, chỉ tính riêng trong năm 2009, lợi nhuận mà Samsung thu về đã lên tới 730 tỷ yên. Ngược lại, khó tin hơn nữa là Sony và Panasonics, những anh tài tiêu biểu đến từ Nhật Bản, vốn lớn mạnh đến vậy nay lại chịu chung số phận bế tắc với những khoản lỗ không ngừng gia tăng. Trong tình thế này, Samsung bỗng nhiên trở thành đối tượng đem ra so sánh với các doanh nghiệp láng giềng là một hiện thực không thể tránh khỏi. Bởi vậy, hiện tượng đột biến mà Samsung tạo ra sẽ là cú sốc khó chấp nhận nhất đối với các doanh nghiệp Nhật Bản.

Trong bài báo này, lần đầu tiên Nhật Bản gạt tự tôn sang một bên để thành thật lên tiếng sẽ học tập Samsung - một doanh nghiệp đến từ đất nước mà Nhật Bản vốn không mấy đề cao. Chỉ tính riêng giá trị vốn hóa thị trường thì Samsung đã cao gấp ba lần Panasonics hay Sony. Thật bất ngờ trước tình huống lật ngược tình thế đầy chấn động.

Tuy nhiên, nếu xem xét kỹ bài báo này sẽ nhận thấy báo chí Nhật Bản phân tích về "bí mật của Samsung" như sau: nguồn động lực giúp Samsung có thể vượt qua các doanh nghiệp Nhật Bản để vươn lên trở thành doanh nghiệp hàng đầu thế giới chính là "85 nghìn con người Samsung được tôi luyện với chế độ rèn luyện chẳng khác nào chương trình tập luyện tập trung cao độ, bài bản của các vận động viên trước thềm thi đấu Olympic."

Rốt cuộc Samsung đã giành chiến thắng hoàn toàn thuyết phục trước các đối thủ Nhật Bản trong công cuộc tìm kiếm nhân tài. Và kết quả này vẫn được duy trì cho đến nay. Lee Kun Hee đã sớm nhận ra sự biến động lớn trong

tương lai sẽ không bảo đảm sự tăng trưởng và thành công cho bất cứ một dự án và hệ thống nào, nhưng bộ não tài năng của những nhân tài được đào tạo tốt chính là sức cạnh tranh to lớn nhất, có thể đón nhận và khắc phục tất cả những thử thách.

Đây cũng lý do để người viết khẳng định rằng Samsung là doanh nghiệp đã hiện thực hóa một cách hoàn hảo nhất nhận định "Doanh nghiệp nuôi dưỡng con người và con người là nguồn sống của doanh nghiệp".

Nếu tìm hiểu về thời niên thiếu của Lee Kun Hee, ta có thể phát hiện thêm một điều khá đặt biệt và thú vị về ông. Đó là, khác với bạn bè cùng trang lứa, môn học mà Lee Kun Hee học tập chăm chỉ nhất lại là môn "Khoa học con người".

Lee Kun Hee được gửi sang học tập tại Nhật Bản từ năm lớp 5 bậc tiểu học theo chủ trương học tập những nước phát triển của cha ông. Hình dung một cậu bé phải xa gia đình, sống và học tập ở nước ngoài ta càng nể phục thời thơ ấu tự lập của Lee Kun Hee. Ở tuổi ấy, trong khi những bạn cùng trang lứa vẫn còn được cưng nựng trong vòng tay của cha mẹ thì ông đã sống một mình ở một đất nước hoàn toàn xa lạ.

Lee Kun Hee tự tìm tòi kế sách để vượt qua và để vơi bớt sự cô độc, nỗi cô đơn. Cuối cùng, ông khắc phục hoàn cảnh bằng cách trò chuyện với chú chó, tháo rời các loại máy móc, xem hơn 1.000 bộ phim và luyện tập tư duy từ góc độ lập trường của tất cả mọi người, từ các nhân vật trong phim cho tới đạo diễn và thậm chí là đạo diễn ánh sáng.

Phương pháp rèn luyện và học tập độc đáo này đã hình thành trong ông thói quen suy nghĩ và hành động nhất quán. Và sau này, ngay cả khi đã trở thành người đứng đầu Tập đoàn Samsung, Lee Kun Hee vẫn là một vị chủ tịch có lối suy nghĩ khác người. Trong số đó, điều đặc biệt lôi cuốn sự chú ý của mọi người vẫn là phương pháp học tập và rèn luyện thông qua khoa học về con người.

Bộc bạch của Lee Kun Hee về môn mà ông học tập chăm chỉ nhất thời học sinh là Khoa học con người đã khiến không ít người phải bất ngờ.

"Môn tôi học chăm chỉ nhất là Khoa học con người."

Đây là lời tâm sự của chủ tịch Lee với người bạn học cấp 3 của mình là cựu nghị sĩ Hong Sa Duk. Điểm đặc biệt khác người của Lee Kun Hee xuất phát từ khả năng quan sát thấu suốt bản chất của sự vật. Và theo đó, bộ môn Khoa

học con người chính là nguồn động lực nhỏ bé tuy không thể nhìn thấy được nhưng thông qua việc tìm kiếm nhân tài nó đã góp phần tái lập và thúc đẩy Samsung tiến lên trên đà tăng trưởng như ngày nay.

Qua bộ môn Khoa học con người, Lee Kun Hee là người nhận thức rõ hơn ai hết về giá trị quan trọng của con người vượt lên mọi nguồn lực kỹ thuật hay nguồn vốn.

Đọc cuốn Sức mạnh tiềm ẩn (Hidden Value) của Charles O'Reilly - Jeffrey Pepper, trong nền kinh tế tri thức (hay còn gọi là kinh tế dựa vào tri thức, Knowledge-based Economy) như ngày nay, có thể hiểu rằng nhân tài là yếu tố quan trọng hàng đầu giúp doanh nghiệp không ngừng lớn mạnh và thành công.

"Yếu tố quan trọng nhất để có thể thành công trong nền kinh tế tri thức ngày nay là gì? Hay chí ít, đâu là yếu tố quan trọng nhất mà giới ngôn luận và các nhà tư vấn đang chỉ trích? Đâu là yếu tố giúp tìm kiếm và liên tục duy trì những nhân tài xuất sắc? Công ty tư vấn nổi tiếng thế giới McKinsey & Company thậm chí đã đặt tên cho tình trạng này là 'Cuộc chiến giành nhân tài' (The war for talent). McKinsey cũng chủ trương 'thu hút nhân tài đã trở thành điều kiện tiền đề cơ bản nhất quyết định sức cạnh tranh của doanh nghiệp'. Hơn nữa, một chuyên gia kinh tế đã đưa ra chính kiến như sau: Trong thể chế kinh tế mới xuất hiện ngày nay, mỗi doanh nghiệp cần phải cạnh tranh gay gắt với các doanh nghiệp trên toàn thế giới để không ngừng gia tăng cơ hội huy động vốn, mặt khác, chi phí dành cho phát triển ý tưởng mới cũng giảm xuống đáng kể, không những vậy còn có thể tiết kiệm được thời gian cần thiết để triển khai ý tưởng mới. Và khác rất nhiều so với với trước đây, người ta không ngần ngại thay đổi công việc khi cảm thấy điều đó là cần thiết. Trong hoàn cảnh này, quan trọng nhất chính là nhân tài xuất sắc. Chỉ cần có những con người tài năng thì nhất định doanh nghiệp sẽ chiến thắng trong cạnh tranh."

Lee Kun Hee chính là nhà kinh doanh hiểu rõ hơn ai hết chân lý nhân tài là sức mạnh tiềm ẩn của doanh nghiệp.

Tiến hành thay đổi ý thức để tiến tới văn hóa doanh nghiệp hàng đầu

"Nếu sở hữu sự xuất chúng hơn người, tức nếu nắm trong tay tính ưu việt thì ai cũng có thể thành công. Nhưng ta cần phải làm thế nào nếu hiện tại bản

thân chưa thực sự xuất sắc?

Tôi vươn lên được vị trí bậc thầy trong kinh doanh cũng là bởi tôi theo đuổi tính ưu việt. Để hướng đến vị trí ưu việt, tôi không ngừng nghiên cứu và phân tích bí quyết thành công của các doanh nghiệp xuất sắc. Và năm 1982 cuốn sách 'Kiếm tìm sự hoàn hảo' (In Search of Excellence) tôi là đồng tác giả được xuất bản. Sự hoàn hảo mà tôi vẫn hằng theo đuổi đã đẩy cuốn sách này lên hàng best-seller. Đã gần 30 năm kể từ khi cuốn sách được phát hành, giờ đây, tôi đang nhấn mạnh hơn về 'sự hoàn hảo vĩ đại'. Sự hoàn hảo quan trọng đến vậy, nên mỗi khi đặt bút viết nên từ 'Hoàn hảo' (Excellence) tôi nhất định phải viết hoa chữ cái 'E'."

Tom Peters – một trong những cây đại thụ của ngành quản trị thế giới bật mí, bí quyết để vươn lên vị trí "bậc thầy" của ông là luôn luôn theo đuổi sự hoàn hảo. Cũng trong tác phẩm này ông còn cho hay, để có thể biến sự hoàn hảo thành một phần trong cuộc sống của bản thân, cần phải đi trước đối phương trong bốn phương diện của tư duy hay nhận thức.

Bốn phương diện ông đề cập gồm: "hành động khéo léo hơn là đặt niềm tin vào sự thông thái", "đương đầu với thử thách hơn là tìm kiếm sự an toàn", "mơ ước xa hơn hiện thực", "đặt mục tiêu cao hơn mức tiêu chuẩn có thể".

Người viết đã thử quy đổi bốn điều này thành bốn từ khóa. Thật đáng ngạc nhiên khi bốn từ khóa này lại tương đồng với những điều mà Lee Kun Hee vẫn thường nhắc nhở nhân viên của mình nhằm mục đích thay đổi nhận thức của họ.

"Hành động khéo léo", "thách thức khó khăn", "lý tưởng vượt trên hiện thực", "đặt ra mục tiêu vượt qua mức tiêu chuẩn có thể" là bốn nguyên tắc Lee Kun Hee đặc biệt nhấn mạnh. Đó là đứng trước thực tế một doanh nghiệp hạng 2, chỉ dừng lại ở vị trí số 1 tại thị trường nội địa để hướng về lý tưởng vươn lên trở thành doanh nghiệp hàng đầu thế giới, đặt ra mục tiêu cao hơn tiêu chuẩn vốn có, không bao giờ run sợ trước thất bại và thách thức mọi khó khăn.

Lee Kun Hee đã nỗ lực rất nhiều trong công cuộc nỗ lực thay đổi tư duy và ý thức của nhân viên toàn tập đoàn. Bởi hơn ai hết, ông là người hiểu rõ cần phải thay đổi ý thức mới có thể thay đổi văn hóa doanh nghiệp, và nhất định phải thay đổi văn hóa doanh nghiệp mới có thể hy vọng về những thành quả lớn lao hơn.

Cũng trong cuốn sách Kiếm tìm sự hoàn hảo, Tom Peters đã đúc kết nguyên nhân sụp đổ của gã khổng lồ GM - một thời là hãng sản xuất ô tô số 1 thế giới bằng cụm từ "kết cục của việc từ bỏ kiếm tìm sự hoàn hảo". Từ bỏ sự hoàn hảo có nghĩa là đã từ bỏ ý thức về "số 1", ý thức về "hàng đầu".

Điều này cũng có nghĩa là từ bỏ văn hóa doanh nghiệp tràn đầy niềm tự hào và mục tiêu đứng đầu. Và rõ ràng, nếu không phải là doanh nghiệp hàng đầu, không theo đuổi vị trí dẫn đầu thì không thể nào tạo ra được những sản phẩm tốt nhất. Mà khách hàng lại là những người hiểu rõ sự thật này hơn bất cứ ai.

Lee Kun Hee tuyệt đối không cho phép từ bỏ "sự hoàn hảo". Cho dù bấy giờ Samsung mới chỉ là tập đoàn trong nước nhưng ông luôn giữ vững niềm tin chắc chắn Samsung sẽ trở thành tập đoàn hàng đầu trong tương lai. Không từ bỏ sự hoàn hảo, kiên định theo đuổi sự hoàn hảo - lựa chọn của Lee Kun Hee đã truyền cảm hứng về sự hoàn hảo này tới toàn thể nhân viên tập đoàn.

Lee Kun Hee nhận thấy rằng, để có thể thay đổi nhận thức của những nhân viên vốn tự hài lòng với vị trí thứ hai, hướng họ tới mưu cầu sự hoàn hảo thì cần thiết phải đổi mới đột phá. Đây chính là lý do mà Lee Kun Hee đề ra Tuyên bố kinh doanh mới và kể từ đó, ông không ngừng đổi mới việc kinh doanh của Samsung.

"Hãy thay đổi tất cả trừ vợ và con cái bạn!'

Đây là chủ đề xuyên suốt trong các buổi hội đàm tại nước ngoài giữa chủ tịch Lee với các nhân viên Samsung từ khi ông đưa ra 'Tuyên bố kinh doanh mới' tại Frankfurt cho đến các buổi nói chuyện khác tại London (Anh), Osaka, Fukuoka và Tokyo (Nhật Bản). Những cuộc họp diễn ra ở nước ngoài tiêu tốn không ít tiền của này được tổ chức với mục tiêu hãy vượt ra khỏi cái giếng tù mang tên nội địa để nhìn ra thế giới rộng lớn ngoài kia.

Tại đây, tôi đã trò chuyện về niềm tin mãnh liệt của mình 'Thay đổi hay là chết?'. Tôi thật sự cảm thấy đau lòng trước hiện thực này, khi mà lợi ích cá nhân được đặt lên trước lợi ích tập thể, và không một ai đứng ra chịu trách nhiệm, cùng với đó là hội chứng vô cảm khiến cho chúng ta trở nên thờ ơ trước những vấn đề tồn tại. Hội chứng này đã tạo cơ hội cho những quy tắc cứng nhắc và lối suy nghĩ bảo thủ, tâm lý ích kỷ và ngụy biện đen trắng, làn sóng nghi ngờ mặc sức lên ngôi và đi theo chiều hướng xấu hơn.

...

Ban đầu những người tham gia cuộc họp chỉ im lặng lắng nghe, nhưng rồi

dần dần họ bắt đầu đưa ra ý kiến của bản thân. Đặc biệt những nhân viên trẻ rất tích cực phát biểu ý kiến, không những vậy họ còn có những ý tưởng hết sức mới mẻ. Nhiều đề xuất được đưa ra và được quyết định ngay tại buổi họp. Tiêu biểu trong đó có 'Quy định 7.4' và 'line stop'.

Thông qua các buổi họp tại nước ngoài, chủ tịch Lee đã đối thoại với 1.800 người trong 350 giờ đồng hồ, dành ra 800 giờ đồng hồ để thảo luận với các quản lý cấp cao trong tập đoàn. Và các cuộc họp diễn ra liên tục từ 8 giờ tối cho đến tận 2 giờ sáng ngày hôm sau. Nhưng khi ấy, không ai biết đến sự mệt mỏi. Các cuộc họp vẫn thường kéo dài hơn 8 giờ đồng hồ. Và chuỗi các cuộc họp này kết thúc bằng buổi thảo luận cuối cùng diễn ra tại Tokyo ngày 4 tháng 8.

Từ cuộc họp đầu tiên diễn ra vào ngày 6 tháng 7 tại Frankfurt cho tới cuộc họp cuối cùng là một hành trình quy mô kéo dài 68 ngày. Lý do tôi tuyên bố chính sách kinh doanh mới và triệu tập các cuộc hội đàm mang tên 'Đại hành trình kinh doanh mới' là bởi tôi cho rằng những vấn đề mang tính tổ chức cần phải được giải quyết từ căn nguyên của nó, mà căn nguyên ấy lại tồn tại trong chính mỗi con người."

Trong cuốn tự truyện của mình, Lee Kun Hee từng có dịp giải thích cặn kẽ về tâm tư của bản thân khi đó và lý do tại sao việc thay đổi ý thức của toàn thể nhân viên lại có ý nghĩa quan trọng đến vậy.

Thay đổi ý thức quan trọng bởi vấn đề thuộc về cơ cấu của doanh nghiệp cần phải được giải quyết từ căn nguyên của nó và căn nguyên ấy lại phụ thuộc vào lòng người hay nằm ở chính ý thức của mỗi cá nhân.

Ý thức và tư duy của các nhân viên Samsung khi ấy chỉ dừng lại ở chủ nghĩa quan liêu. Thậm chí hoàn toàn không quá lời khi nói rằng, lúc đó chủ nghĩa quan liêu gần như đã ăn sâu bám rễ vào mỗi cá nhân tại Samsung. Vì vậy, nếu không có người mạnh dạn lên tiếng, không có ai đứng ra chịu trách nhiệm thì Samsung mãi mãi không thể thay đổi.

Ngay đối với cây cầu đá, nếu không có ai đó gõ thử, rung thử và không có sự đảm bảo nào cả thì không ai dám bước qua. Thử hỏi một doanh nghiệp như vậy liệu có tạo nên sự đổi mới và cải cách nào không, có khả năng phát triển và đột phá hay không? Lee Kun Hee hiểu rõ điều này và ông cũng biết rằng trên hết, cần phải thực hiện một cuộc cách mạng thật sự để đổi mới nhận thức cho nhân viên của mình.

Cuối cùng, Lee Kun Hee thức tỉnh cả bộ máy trì trệ ấy bằng những đề xuất, yêu cầu đột phá và buộc tất cả các nhân viên phải thay đổi.

Triết lý kinh doanh mới của ông "Hãy thay đổi tất cả trừ vợ và con cái bạn!" đã đổi mới cụ thể đến cả nơi diễn ra các buổi hội đàm và diễn thuyết, nhằm tái kiến thiết một Samsung với những tư duy và ý thức hoàn toàn mới.

"Không cần cầu đá, nếu chỉ có cầu gỗ thôi thì cũng phải bước qua. Ngay cả khi cầu mục thì cũng phải tìm cách nhảy qua."

Đây là điểm khác biệt rõ rệt rất dễ nhận ra giữa Lee Kun Hee và cha ông. Phong cách kinh doanh của chủ tịch Lee Byung Chul là "ngay cả cầu đá cũng phải gõ thử rồi mới bước qua". Thậm chí, ngay cả sau khi gõ thử rồi cũng cần có sự đảm bảo của người đi trước đã qua cầu an toàn và thông báo lại thì người sau mới bước tiếp. Hoặc nếu không, sẽ phải gõ thử cho đến khi cầu đá gần như sắp nứt vỡ, đến tận khi ấy mà cầu vẫn nguyên vẹn thì mới có thể yên tâm qua cầu.

Nhưng Lee Kun Hee thì hoàn toàn ngược lại. Khác với cha mình, cách của Lee Kun Hee là "bất kể là cầu đá, bè mảng hay cầu gỗ thì cũng phải đi qua cho kỳ được". Sâu xa hơn nữa là "nếu qua cầu thất bại càng phải thưởng, sau đó lại bước tiếp". Như vậy, giữa phong cách kinh doanh của hai cha con, hai thế hệ chủ tịch của Samsung tồn tại những khác biệt rất lớn.

"Con người ai cũng vậy, nếu đã từng bị phạt ắt hẳn sẽ có tâm lý sợ sệt và chùn bước ngay cả trong suy nghĩ lẫn hành động. Vì lý do này, tôi yêu cầu ban lãnh đạo của Samsung thi hành chính sách 'công thưởng tội thưởng' thay vì 'công thưởng tội phạt' theo lẽ thường."

Đây chính là bí quyết của Lee Kun Hee để đổi mới một tổ chức cứng nhắc, trì trệ cố hữu trở thành một bộ máy làm việc năng động và linh hoạt như Samsung ngày nay. Lee Kun Hee yêu cầu tất cả nhân viên của mình phải vượt sông bằng mọi giá bất kể là bằng cầu đá, bè mảng hay cầu gỗ. Thậm chí, dẫu có thất bại cũng tuyệt đối không được khiển trách mà còn phải khen thưởng. Và không ngờ cách làm này đã xóa sổ hoàn toàn tư tưởng trì trệ, ì ạch, lười biếng, hay những hệ lụy nặng nề từ chủ nghĩa phòng thân của tập thể lãnh đạo và nhân viên Samsung Electronics lúc bấy giờ. Không những vậy, Lee Kun Hee còn thành công trong việc truyền cho họ sự tham vọng, sự năng động, thái độ thách thức và tinh thần sáng tạo.

Với chủ trương và yêu cầu đột phá này của chủ tịch Lee, nhận thức và lối tư

duy rập khuôn, đi theo lối mòn và chủ nghĩa nhàn hạ của lãnh đạo và nhân viên dần bị phá vỡ và thay đổi.

Lee Kun Hee đã thay đổi, cải cách tư duy và nhận thức của lãnh đạo và nhân viên Samsung. Có thể nói đây chính là cuộc cách mạng nhân tài.

Nhân tài mà Lee Kun Hee cất công kiếm tìm phải là những con người dám thách thức và không sợ thất bại. Bởi vậy, hằng ngày hằng giờ, ông vẫn thường nhắc nhở nhân viên cấp dưới của mình đừng lo sợ thất bại mà phải dám thử, dám làm.

"Tôi vẫn thường khuyến khích nhân viên của mình đừng lo sợ thất bại và hãy chủ động thực hiện các ý tưởng của họ. Bởi tôi cho rằng, trong kinh doanh, không có tài sản nào quý giá hơn những thất bại mà ta từng vấp phải."

Công cuộc đổi mới nhận thức con người của Lee Kun Hee đã bắt đầu từ việc hình thành trong mỗi nhân viên sự táo báo để mạnh mẽ dẹp bỏ nỗi ám ảnh về thất bại, thay vào đó là dám thách thức thất bại. Và từ sau khi trở thành chủ tịch Tập đoàn Samsung cho tới nay, tinh thần đổi mới nhận thức của ông vẫn chưa phút giây nào ngưng nghỉ. Tinh thần đó tiếp tục được Lee Kun Hee đề cao trong bài phát biểu chúc mừng năm mới 2012.

"Tương lai của Samsung phụ thuộc vào những dự án mới - sản phẩm mới - công nghệ mới. Thất bại là một đặc quyền đối với mỗi người Samsung và cũng là mục tiêu mà chúng ta cần phải thách thức, thách thức hơn nữa."

Bởi vậy, những sai lầm giống nhau lặp đi lặp lại vô lý cần phải xử lý triệt để và nghiêm khắc. Tức là, chúng ta luôn luôn hoan nghênh những thất bại có lý do, những thất bại bất khả kháng khi đối mặt với các vấn đề khó khăn mà sai lầm là điều không thể tránh khỏi.

Với tinh thần này, nhân viên Samsung từ trên xuống dưới ai nấy đều tìm thấy hứng thú trước những nhiệm vụ khó khăn vất vả hơn là những công việc dễ dàng và nhàn hạ. Không những vậy, khi tự giác tham gia vào các nhiệm vụ khó khăn, họ tìm thấy và phát huy một cách hiệu quả những năng lực niềm ẩn và nguồn năng lượng mới của bản thân – những thứ mà trước đây chính họ cũng không hay biết. Trên hết, họ dần dần tích lũy được những kinh nghiệm quý báu, và những kinh nghiệm đó sẽ trở thành nền tảng vững chắc đối với sự phát triển và bước tiến của bản thân trong tương lai.

Trong quá trình này, Lee Kun Hee từng bước sẻ chia và truyền tới nhân viên

của mình lý tưởng về một doanh nghiệp hàng đầu thế giới và nhận thức đúng đắn về vị trí số 1. Kết quả là Samsung đã thực hiện cú nhảy ngoạn mục để được vinh danh là doanh nghiệp hàng đầu như ngày nay.

Lý do để Samsung có thể tiến nhanh hơn, tạo ra nhiều thành quả hơn các doanh nghiệp khác là "con người Samsung" không ai biết sợ thất bại, thậm chí còn thất bại nhiều hơn, sớm hơn người khác.

Năm 1924, một học sinh đã đặt ra câu hỏi như thế này cho Thomas Watson, người sáng lập nên IBM.

"Làm thế nào để có thể thành công nhanh chóng?"

Thomas Watson mỉm cười và giải thích về tầm quan trọng của thất bại như sau:

"Nếu muốn nhanh chóng thành công thì hãy tăng tốc độ thất bại lên gấp đôi. Bởi vì thành công là thứ mà cậu sẽ gặp khi bước qua bờ bên kia của thất bại."

Giống như lời Thomas Watson, Samsung Electronics đã không ngần ngại trước thất bại, trao thưởng cho những người dám thất bại. Trong bầu không khí, môi trường văn hóa doanh nghiệp và hệ ý thức như vậy, với những con người Samsung, thất bại là chuyện xảy ra như cơm bữa. Thông qua những lần thất bại, Samsung Electronics có thể tích lũy được nhiều kinh nghiệm và bí quyết quý báu mà các doanh nghiệp khác không có cơ hội được tiếp xúc.

Người lãnh đạo dù có đưa ra những ý tưởng triển vọng hoa mỹ đến đâu, tuyên bố đổi mới hùng hồn thế nào đi chăng nữa thì cuối cùng, chủ thể trực triếp thực hiện các ý tưởng ấy vẫn là các nhân viên cấp dưới. Tuy nhiên, đổi mới và thay đổi nhận thức của nhân viên cấp dưới lại là công đoạn bị nhiều nhà quản lý lãng quên.

Trong quá khứ, các công ty điện tử Nhật Bản cũng đã thực hiện nhiều cuộc đổi mới về quy trình, công nghệ, sản phẩm và dịch vụ. Nhưng các doanh nghiệp này lại bỏ qua việc thay đổi con người, trong khi đó, con người mới là yếu tố quan trọng hàng đầu quyết định sự thành bại của doanh nghiệp. Bởi vậy, một nhà lãnh đạo luôn mưu cầu thay đổi nhận thức, đổi mới con người như Lee Kun Hee mới có thể vượt qua các đối thủ cạnh tranh chỉ trong một khoảng thời gian ngắn.

Điều quan trọng nhất trong việc thay đổi ý thức của những con người trì trệ,

lười biếng là phải chỉ ra những khó khăn, khủng hoảng mà tổ chức và cá nhân họ đang gặp phải. Vì thế, Lee Kun Hee vẫn thường giúp nhân viên của mình nhìn ra những nguy cơ khủng hoảng.

"(Samsung) Điện tử (Samsung Electronics) đang bị ung thư. Công nghiệp nặng thì suy dinh dưỡng. Xây dựng thì vừa suy dinh dưỡng vừa mắc bệnh tiểu đường. Hóa chất tổng hợp thì vốn đã mang khuyết tật bẩm sinh. Còn mức độ bệnh tật của Thực phẩm thì nằm giữa Điện tử và Hóa chất tổng hợp."

Đây là nội dung trích từ cuốn tự truyện ông viết năm 1997. Điều đáng ngạc nhiên là tại thời điểm đó, Samsung đang trên đà thắng lợi với vị trí số 1 tại thị trường trong nước, tức là vào lúc Samsung đang liên tục đạt được những thành công không nhỏ. Lee Kun Hee cũng từng "chẩn bệnh" cho Samsung như sau: "Samsung đang mắc phải một căn bệnh kinh niên", "Samsung là một công ty thất bại", "cứ nghĩ đến Samsung là tôi không tài nào ngủ được".

Trên thực tế, vào năm 1992, khi Samsung Electronics là công ty đầu tiên trên thế giới phát triển thành công chip bán dẫn 64M DRAM và cũng là lần đầu tiên vượt qua một cường quốc về công nghệ dung lượng bộ nhớ như Nhật Bản để nắm giữ vị trí số 1 thế giới, thì không một giây phút nào chủ tịch Lee ngừng đau đáu về những nguy cơ khủng hoảng, đến nỗi ông chỉ chợp mắt không quá bốn tiếng mỗi ngày.

Nghe những lời bộc bạch của Lee Kun Hee tại Hội nghị Osaka năm 1993, chúng ta mới có thể cảm nhận được rõ rệt ý thức về sự khủng hoảng của ông mạnh mẽ đến đâu.

"Tôi bắt đầu cảm nhận được mối nguy cơ từ giữa năm ngoái, vậy nên từ lúc đó cho tới cuối năm, mỗi ngày tôi chỉ ngủ được từ ba đến năm giờ đồng hồ."

Đắn đo đã lâu, cuối cùng biện pháp mà ông lựa chọn để khắc phục khó khăn chính là Tuyên bố kinh doanh mới. Khi Lee Kun Hee đề ra chủ trương Học thuyết khủng hoảng cùng lúc với Tuyên bố kinh doanh mới năm 1993, có thể cảm nhận được nỗi âu lo và cả sự kiên quyết trong từng lời nói của ông.

"Nếu không tập trung tinh thần thì sẽ sụp đổ bi thảm như Cựu Hàn Mạc ."

Cho đến tận 13 năm sau, ý thức về khủng hoảng của Lee Kun Hee cũng không hề đổi thay. Lúc này, Samsung đã bỏ xa Sony để đường đường chính chính vinh danh là công ty điện tử "hữu danh hữu thực" số 1 thế giới. Ngay cả khi Samsung trở thành mối quan tâm của toàn thế giới, Lee Kun Hee cũng

không quên đề cao ý thức về khủng hoảng và sự nhạy bén trước dòng xoáy biến đổi khôn lường của xu thế.

"Tuyệt đối không được có tư tưởng tự mãn về sự thuận lợi của mọi sự mà phải luôn đề cao ý thức về khủng hoảng và nhạy bén trước sự xoay vần của thời thế. Sự sáng tạo không thể xuất hiện nếu chỉ làm theo cách có sẵn hay bắt chước người khác. Do đó, bắt đầu mọi việc từ con số 0 và tìm ra cái mới là sự sáng tạo cần thiết."

Chiều ngày 28 tháng 6 năm 2006 tại Seungjin Won, Hannam Dong, Seoul, chủ tịch Tập đoàn Samsung Lee Kun Hee đã đề ra hướng phát triển "Kinh doanh sáng tạo toàn cầu" trong cuộc họp ban giám đốc 13 công ty thành viên độc lập thuộc Tập đoàn Samsung (ngoại trừ ngành điện tử và tín dụng), đồng thời đưa ra phát biểu trên.

Tại đây, Lee Kun Hee tiếp tục nhắc lại điều mà trước nay ông vẫn thường nhấn mạnh, đó là cần phải có ý thức đúng đắn trong việc nhìn nhận sự khủng hoảng.

"Tỷ lệ đường xá được xây dựng cách đây khoảng 200 năm của Washington D.C lên tới 40%. Cần tiến hành mọi việc theo một kế hoạch dài hơi, bên cạnh đó, phải tập trung nắm bắt cơ hội, bởi một khi đã đánh mất cơ hội thì sẽ rất khó để khắc phục hậu quả.

Cần nhận thức được rằng, trong vòng hai đến ba năm, nếu không thể hoàn tất công đoạn chuẩn bị chào đón thế kỷ XXI đang tới thì sẽ hụt mất bước đà cuối cùng để thực hiện cú nhảy vọt tới vạch đích mang tên 'doanh nghiệp hàng đầu thế giới'. Và năm nay là cơ hội cuối cùng dành cho chúng ta.

Hướng kinh doanh mũi nhọn tại thời điểm hiện tại là kinh doanh trù bị định hướng trước cho thế kỷ XXI. Trong tương lai, phát triển phần mềm sẽ được coi trọng hơn kỹ thuật chế tạo phần cứng, do đó, nhiệm vụ cấp bách đặt ra là cần phải tìm kiếm và đào tạo nên một thế hệ nhân tài chủ lực trình độ cao."

Đây là tinh thần ý thức cao độ về khủng hoảng của Lee Kun Hee trong năm cuối thế kỷ XX. Chúng ta nhận thấy rằng, Lee Kun Hee là một nhà kinh doanh luôn nỗ lực không ngừng để gửi gắm tới tất cả các nhân viên của mình ý thức về khủng hoảng.

"Trong năm 1986 vừa qua, chúng ta đã cho thấy Samsung là một công ty thất bại như thế nào.Tôi đã có dự cảm chẳng lành về sự khủng khoảng từ 15

năm trước. Giờ đây chúng ta không còn thời gian để thử nghiệm nữa, bởi thời khắc hành động quyết định sự sống còn đã điểm.”

Điểm “khác người” của Lee Kun Hee nằm ở sự nhạy cảm trước các nguy cơ đang rình rập ngay cả khi sóng yên biển lặng, thuận buồm xuôi gió; nhạy cảm để sớm có các biện pháp chuẩn bị và khả năng biến một tổ chức cùng các thành viên trong đó thành một cơ thể cường tráng, có sức đề kháng cao trước mọi mầm mống bệnh tật.

Quay trở lại vị trí thuyền trưởng lèo lái con tàu Samsung đang trên đà thuận buồm xuôi gió vào năm 2010, Lee Kun Hee lại một lần nữa khuyến khích mọi nhân viên làm việc với ý thức cao độ trước khủng hoảng. Ông yêu cầu toàn tập đoàn phải ý thức được rằng “chỉ mười năm nữa thôi, các sản phẩm số 1 của Samsung Electronics sẽ hoàn toàn biến mất.” Để rồi năm 2011, Lee Kun Hee không ngần ngại tăng cấp độ khủng hoảng này lên với nhận định “một công ty số 1 thế giới cũng có thể rớt xuống hạng 2, hạng 3 chỉ trong một sớm một chiều”.

Mục đích cuối cùng của Lee Kun Hee trong việc cổ súy cho ý thức trước khủng hoảng của nhân viên toàn tập đoàn là thực hiện cuộc cách mạng tái thiết lập Tập đoàn Samsung. Và Lee Kun Hee nỗ lực để thực hiện mục tiêu biến Samsung thành một tập đoàn lớn nhất thế giới, vượt qua mọi tiêu chuẩn phát triển và tiến hóa thông thường để làm nên một lịch sử mới.

Dòng máu của một nhà cách mạng chảy sục sôi trong huyết quản của Lee Kun Hee. ADN của một nhà cách mạng rốt cuộc đã thay đổi hoàn toàn nhận thức của những “người Samsung” vốn đang bị nhấn chìm trong chủ nghĩa quan liêu và bị ru ngủ bởi hệ ý thức hạng 2 và biến họ thành những nhân tài hàng đầu.

Phát biểu quyết liệt nhất cho thấy dòng máu của một nhà cách mạng sục sôi trong Lee Kun Hee - “Hãy thay đổi tất cả trừ vợ và con cái bạn!” đã tạo ra một cú “hit” lớn đối với các doanh nghiệp và người dân Hàn Quốc. Lee Kun Hee vận dụng một cách hoàn hảo chủ trương của Tom Peters - “nếu không thể tránh được mớ hỗn độn này thì chi bằng hãy tận hưởng nó” - khi làm đảo lộn toàn bộ bộ máy Samsung rồi đẩy cả tập đoàn vào một mớ bòng bong hỗn loạn. Kết quả của quá trình này là Samsung đã nhảy vọt thành tập đoàn số 1 thế giới.

Có thể tìm thấy điều này trong cuốn tự truyện Suy nghĩ và nhìn ra thế giới ông viết năm 1997.

"Chúng ta đang bị tụt hậu trên mọi phương diện, bởi vậy, nếu muốn theo kịp các nước phát triển, chúng ta buộc phải "nhảy cóc". Nếu cứ chậm rãi tiến từng bước như những người bình thường thì chúng ta mãi mãi không thể nào thoát khỏi cái 'dớp' là một nước công nghệ lạc hậu, một nền kinh tế lạc hậu."

Lee Kun Hee hiểu rõ ý đồ của Peters trong câu nói "tiến bộ dần dần là điều vô cùng nguy hiểm". Bởi vậy, ông đã tiếp thu xuất sắc bài học này và diễn đạt lại bằng ngôn ngữ riêng của mình: "Nếu cứ chậm rãi tiến từng bước như những người bình thường thì chúng ta mãi mãi không thể nào thoát khỏi cái 'dớp' là một nước công nghệ lạc hậu, một nền kinh tế lạc hậu."

Nếu như Tom Peters có câu "phá hủy là hiện thực", "hãy chủ động thay đổi luật chơi", "tự hủy hoại bản thân là tái thiết lập", thì Lee Kun Hee cũng từng nói "nếu muốn theo kịp các nước phát triển, chúng ta phải nhảy cóc", "thất bại là đặc quyền của người Samsung", "hãy coi thời kỳ khó khăn là cơ hội để nhảy vọt và khủng hoảng chỉ là bước đệm để củng cố sức mạnh".

Thông qua những lời nói này, Lee Kun Hee không ngừng đặt ra yêu cầu đổi mới suy nghĩ. Thực tế cho thấy, có trường hợp những người tuân theo nguyên tắc một cách nghiêm ngặt và luôn trong tư thế chuẩn bị giống như những người mắc bệnh hoang tưởng từng ngày từng giờ thường trực cảm giác nguy hiểm đang rình rập, phải cảnh giác và đối phó, cũng giống như Lee Kun Hee, lại thường thành công hơn những người khác.

Câu chuyện có thật về hai đoàn thám hiểm, một bên là đoàn thám hiểm Roald Amundsen lần đầu tiên trong lịch sử thực hiện thành công chuyến thám hiểm tới Nam Cực và trở về bình an, và một bên là đoàn thám hiểm Robert Falcon Scotts cũng thực hiện chuyến thám hiểm tới Nam Cực trong cùng một thời gian, với cùng một đích đến và trong cùng một hoàn cảnh với Roald Amundsen, sẽ giúp chúng ta hiểu rõ hơn về điều này.

Tháng 10 năm 1911, giữa Amundsen và Scotts đã nảy ra một cuộc quyết đấu thế kỷ. Đó chính là khi mở ra cuộc chiến đặt cược cả sinh mạng xem ai sẽ là người đầu tiên trong lịch sử đặt chân đến Nam Cực và trở về nguyên vẹn.

Trước tiên hãy đề cập tới kết quả, trong gần như cùng một thời gian, cùng một điều kiện thời tiết và hoàn cảnh, hai đoàn thám hiểm này, chỉ có một đoàn đạt được mục tiêu đề ra và trở về bình an. Trong khi đó, đội còn lại chịu kết cục bi thảm khi toàn bộ thành viên đều chết vì đói và rét.

Có thể nói rằng, hai nhóm này thực hiện chuyến thám hiểm tới Nam Cực với những điều kiện tương tự. Tuy nhiên, một Roald Amundsen thường ngày có những hành động giống người hoang tưởng đã chỉ huy thành công nhóm của mình bởi ông đã chuẩn bị cho cả những tình huống xấu nhất, luôn mang tâm lý lo sợ về các mối hiểm nguy và chuẩn bị tất cả mọi thứ cho chuyến đi.

Roald Amundsen thậm chí đã thử ăn thịt sống để nghiên cứu và tìm hiểu xem nên chuẩn bị thứ gì làm thực phẩm dự trữ. Trên thực tế, ông đã từng có cơ hội sống cùng người Eskimo và học hỏi được từ họ nhiều kinh nghiệm quý báu, cũng như học cách dùng chó kéo xe, tăng cường sức khỏe bằng cách tập ăn thịt sống.

Roald Amundsen hành động giống như người mắc chứng hoang tưởng, đơn cử như để đề phòng chuyện bất trắc xảy ra, ông đã chuẩn bị và mang theo tới bốn tấm bản đồ chỉ dẫn. Ngay trong chuyến thám hiểm, Roald Amundsen không chỉ cho cắm những lá cờ màu đen dễ nhìn thấy ở vị trí đặt các kho lương thực mà cứ chính xác 1,6km, ông lại cắm một lá cờ như vậy để đánh dấu đường đi.

Ngược lại với Amundsen, Scotts hầu như không chuẩn bị gì. Với chuyến thám hiểm này, Scotts chỉ chuẩn bị như chuẩn bị cho những chuyến đi bình thường. Theo như ghi chép trong cuốn nhật ký hành trình được tìm thấy sau này, trong chuyến đi đó, Scotts chỉ mang theo một tấm bản đồ chỉ dẫn và nó đã bị hỏng khi đoàn thám hiểm mới chỉ đi được một nửa chặng đường. Hơn nữa, Scotts chỉ cắm một lá cờ duy nhất tại kho lương thực, ngoài ra không chủ ý để lại bất kỳ dấu hiệu nào nữa.

Cuối cùng, Scotts cùng các thành viên trong đoàn thám hiểm đã chết cóng trong lều vì kiệt sức và thiếu lương thực khi họ chỉ cách kho lương thực dự trữ vỏn vẹn 16km.

Dường như ta có thể nhìn thấy được trong Amundsen hình ảnh phản chiếu của Lee Kun Hee khi ông chuẩn bị và dự trù cho những khó khăn, khủng hoảng trong kinh doanh. Thông qua những hành động mang hơi hướng của người mắc chứng hoang tưởng, hai con người này đã tạo ra cùng một đội hình, một tổ chức mạnh mẽ nhất, không bao giờ biết đến mùi thất bại. Hai con người này còn giống nhau ở điểm, họ đã tặng cho những thành viên trong đội mình món quà đắt giá nhất mang tên “thắng lợi” và “sinh tồn”.

“Hãy chuẩn bị trước và đừng đợi cho đến khi những sóng gió dữ dội không thể dự đoán trước được càn quét qua rồi mới nhận ra những yếu kém và sự

thiếu bền bỉ của bản thân. Hãy chuẩn bị từ trước khi tai họa ập đến vì chúng ta không thể biết trước được liệu còn có thể ăn thịt cá heo mỗi ngày cho đến bao giờ. Hãy tự trang bị cho mình khả năng trượt tuyết điêu luyện và kỹ thuật điều khiển chó kéo xe tuyết thuần thục trước khi chuyến viễn chinh tới Nam Cực bắt đầu. Phải luôn chú ý tích trữ và chăm chỉ tích cóp từng giây từng phút một để vẫn có thể tự cung cấp cho cả đoàn bằng một kho dự trữ đầy ắp năng lượng trong những tình huống tồi tệ. Và hãy chuẩn bị kỹ lưỡng để có thể ra đòn chính xác rồi rút lui nếu tình hình trở nên thuận lợi.”

Lời nói của Amundsen lột tả bóng dáng một người mắc chứng hoang tưởng lại là bằng chứng rõ ràng nhất cho thấy chiến thắng chỉ tìm đến với những người đã có sự chuẩn bị cả về tinh thần lẫn đối sách. Không còn nghi ngờ gì nữa, sự thật là chiến thắng chỉ dành cho những người đã xác định tư tưởng để sẵn sàng đối phó với các nguy cơ và những tình huống xấu nhất có thể xảy ra bằng sự chuẩn bị kỹ lưỡng trước đó.

Tiến tới “công ty bán dẫn toàn cầu”

Dù ai nói gì đi nữa, thời cơ mang tính quyết định để Samsung Electronics có thể đột phá trở thành công ty điện tử hàng đầu thế giới vẫn là “chip bán dẫn”. Bởi chip bán dẫn vừa là cơ hội thành công, vừa là mục tiêu lớn lao mà chỉ những doanh nghiệp mang tham vọng vượt ra khỏi hàng rào chật hẹp trong nước để vươn ra ngoài thế giới mới dám nghĩ tới.

Trong lời chúc mừng năm mới 1996, Lee Kun Hee từng chỉ ra, cần phải vươn ra thế giới mới có thể nắm bắt được cơ hội, và ông nhấn mạnh Samsung chỉ có thể trở thành doanh nghiệp hàng đầu thế giới nếu hoàn thành tốt nhiệm vụ quốc tế hóa.

“Cơ hội của chúng ta trong thế kỷ XXI hiện đang nằm trong lòng thế giới, khi chúng ta hoàn thành nhiệm vụ quốc tế hóa thì mục tiêu trở thành doanh nghiệp hàng đầu thế giới cũng sẽ tự khắc thành hiện thực.”

Nói cách khác, để trở thành doanh nghiệp hàng đầu thế giới, Samsung phải thoát ra khỏi Hàn Quốc và tiến gần hơn tới mục tiêu quốc tế. Và Samsung cần phải tạo ra những sản phẩm đáp ứng được tiêu chuẩn quốc tế, để khi bước ra thị trường rộng lớn không đi chệch khỏi quỹ đạo phát triển toàn cầu.

Để giải quyết vấn đề này, sự lựa chọn của Lee Kun Hee chính là “chip bán dẫn”.

Lee Kun Hee tin tưởng chắc chắn rằng chip bán dẫn sẽ là nguồn sống dồi dào cho tương lai của Samsung và của cả Hàn Quốc. Có thể nói rằng, động lực căn bản cho niềm tin mãnh liệt của ông chính là quan điểm thời đại toàn cầu hóa sẽ là tương lai của toàn thế giới.

Sau cuộc khủng hoảng dầu mỏ năm 1973, niềm tin này của Lee Kun Hee càng được củng cố. Thế nhưng vào thời điểm đó, tất cả các doanh nghiệp và nhà kinh doanh đều cho rằng vẫn còn quá sớm để tiến hành phát triển chip bán dẫn, dù là với bất kỳ một doanh nghiệp Hàn Quốc nào đi chăng nữa.

"Quá mạo hiểm khi đến với công nghệ tân tiến nhất khi mà còn chưa sản xuất được một chiếc tivi hoàn chỉnh."

"*Hàn Quốc làm sao có thể bắt kịp được Mỹ và Nhật Bản khi đã đi sau hai cường quốc này tới 20-30 năm?*"

Khi đó, sự kiện Samsung Electronics mua lại Công ty bán dẫn Hàn Quốc chẳng khác nào câu chuyện viễn tưởng hão huyền với những tình tiết hết sức khó tin. Và Lee Kun Hee trở thành đối tượng công kích của dư luận trong và ngoài nước suốt một thời gian dài. Tại Hàn Quốc, bài công kích Tam bất khả luận được áp đặt cho dự án chip bán dẫn của Samsung, bởi rõ ràng vào thời điểm bấy giờ ba yếu tố mà Samsung hoàn toàn không có khi dấn thân vào lĩnh vực bán dẫn là "năng lực vốn, công nghệ và thị trường". Còn trên thế giới, viện nghiên cứu của một công ty Nhật Bản đưa ra một bản báo cáo thẳng thừng nêu ra "năm lý do mà Samsung không thể sản xuất được chip bán dẫn" và dựa vào đó để kịch liệt công kích và hạ thấp Samsung.

Nhưng suy nghĩ và lựa chọn của Lee Kun Hee hoàn toàn khác so với cái nhìn của những người bình thường. Điểm khác người này nằm ở chỗ, theo ông những lý do mà người ta đưa ra không phải để chứng minh rằng Samsung không thể tạo ra chip bán dẫn, mà ngược lại, càng củng cố thêm cho lý do vì sao Hàn Quốc nhất định phải làm ra chip bán dẫn.

"Chúng ta sẽ còn phải làm thuộc địa công nghệ của họ đến bao giờ? Sứ mệnh của Samsung là phải vùng dậy để thoát khỏi ách thực dân chiếm hữu công nghệ này. Tôi sẽ thực hiện điều này bằng tài sản riêng của mình."

Nói tóm lại, trong khi người khác đưa ra kết luận vì Samsung không có kỹ thuật nên sẽ phải mượn công nghệ nước khác, do đó không thể nào sản xuất được chip bán dẫn, thì chủ tịch Lee lại kiên quyết rằng, do phải đi mượn công nghệ nên Samsung nhất định phải thành công với chip bán dẫn.

Lee Kun Hee đã bắt tay vào dự án chip bán dẫn, một lĩnh vực mà không ai dám thử sức. Tháng 12 năm 1974, Lee Kun Hee đã dùng tài sản cá nhân để mua lại Công ty bán dẫn Hàn Quốc. Bất ngờ là chỉ ba năm sau khi được Samsung mua lại, họ đã sản xuất thành công bóng bán dẫn (transistor) cho tivi đen trắng. Và trong ba năm tiếp theo, Samsung cho ra đời con chíp điện tử của tivi màu.

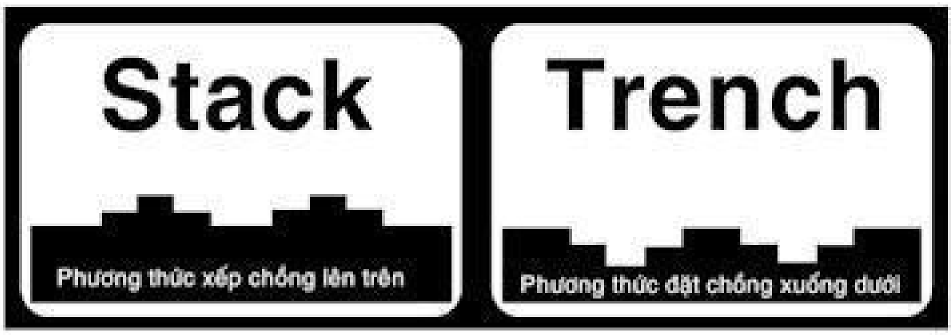
Và cuối cùng, sau hơn mười năm, Lee Kun Hee cũng đã thuyết phục được chủ tịch Lee Byung Chul chấp thuận sự lựa chọn đầy bất ngờ này để đầu tư quy mô lớn vào dự án chip bán dẫn của Samsung Electronics năm 1983. Kết quả là ngay lập tức, trong cùng năm đó, Samsung trở thành công ty đầu tiên trong nước thành công với công nghệ 64K DRAM. Và chưa tới mười năm sau, Samsung đã dẫn đầu thị trường toàn cầu khi phát triển thành công 64 Mega DRAM đầu tiên trên thế giới.

Sau đó, Samsung Electronics phát triển các sản phẩm tân tiến nhất thế giới và bắt đầu đi vào vận hành dây chuyền sản xuất hàng loạt. Năm 2007, Samsung là công ty đầu tiên trên thế giới phát triển thành công 64GB NAND Flash. Tháng 3 năm 2011, khởi động dây chuyền sản xuất đại trà chíp DDR4 DRAM 4GB bằng công nghệ 30 nano đầu tiên trên thế giới. Tháng 9 năm 2011, phát triển thành công dây chuyền sản xuất chíp DDR4 DRAM 2GB bằng công nghệ 20 nano.

Tháng 4 năm 2012, với sự kiện sản xuất đại trà chíp DDR4 DRAM 4GB trên dây chuyền công nghệ 20 nano, Samsung đã độc chiếm vị trí số 1 thế giới về chip bán dẫn, gia tăng cách biệt về trình độ kỹ thuật với các đối thủ cạnh tranh.

Một trong những lý do khiến Samsung trở thành doanh nghiệp toàn cầu trong công nghệ bán dẫn là, khi họ tiến hành sản xuất đại trà 4 Mega DRAM, mà chưa một công ty nào trên thế giới lựa chọn và sở hữu các cơ sở kỹ thuật nền tảng về phương thức sản xuất của công nghệ này. Lee Kun Hee đã nhanh hơn một bước và sớm có biện pháp đề phòng vấp phải sai lầm chí mạng giống như các công ty đi trước.

Từ tháng 10 năm 1986, Samsung Electronics bắt tay vào phát triển công nghệ 4 Mega DRAM. Sau khi phát triển thành công công nghệ này, một vấn đề mới đặt ra tiếp tục đẩy Samsung ra giữa ngã ba đường khi phải lựa chọn sản xuất theo phương thức nào.



Hình 8: So sánh Stack và Trench - Nguồn : Samsung Blog

Có thể giải thích một cách đơn giản như sau: Trong trường hợp nâng cao mật độ lưu trữ của chíp bán dẫn lên tới 1 Mega DRAM thì có thể thả cell trên bề mặt chíp, nhưng đối với dung lượng lớn thì từ 4 Mega DRAM trở đi, cell được xếp chồng lên tầng hai, tầng ba, hoặc ngược lại đào sâu xuống nền và xếp chồng thành tầng một, tầng hai dưới bề mặt. Những cách làm này giúp xử lý toàn bộ dung lượng ngày càng lớn hơn của mật độ lưu trữ.

Điều này cũng tương tự như hiện tượng dân số thành thị ngày càng tăng mà diện tích đất không thay đổi dẫn tới sự xuất hiện ngày càng nhiều các tòa nhà cao tầng nhằm giải quyết vấn đề nơi ăn chốn ở cho dân cư thành thị. Chip 4 Mega DRAM có thể sử dụng cả phương thức Stack - xếp chồng lên trên và phương thức Trench - đặt chồng xuống dưới.

Nếu chỉ dựa vào điều này và chọn bừa một trong hai phương thức trên để tiến hành sản xuất thì hậu quả sẽ cực kỳ khôn lường. Tuy nhiên, đây lại là suy nghĩ chung của các công ty khác, với suy nghĩ đơn giản như vậy, có công ty khi tiến hành sản xuất thì lựa chọn phương thức Stack, một số công ty khác lại chọn phương thức Trench.

Ngay cả các doanh nghiệp hàng đầu của Mỹ và Nhật Bản cũng đã không thể đưa ra câu trả lời chính xác về vấn đề này. Kết quả là hầu hết các công ty của Mỹ sản xuất trên dây chuyền Trench. Trong khi đó, các doanh nghiệp Nhật Bản không đưa ra một lựa chọn thống nhất, vì vậy mà một số công ty áp dụng phương thức Stack, còn một vài công ty khác lại sử dụng phương thức Trench.

Nếu đi theo xu thế mà các công ty lớn trên thế giới tạo ra thì đương nhiên phải lựa chọn phương thức Trench. Bởi vì thực tế là các công ty sản xuất theo phương thức Trench rõ ràng đang chiếm thế áp đảo.

Trong tình huống này, ban lãnh đạo và các chuyên gia nghiên cứu của

Samsung Electronics cũng đưa ra các luồng ý kiến khác nhau. Nhưng ngay khi biết điều này, Lee Kun Hee đã nhanh chóng đưa ra quyết định cuối cùng.

"Hãy nghĩ theo chiều hướng đơn giản hóa vấn đề. Chẳng phải là xếp chồng lên trên sẽ dễ hơn là đào sâu xuống dưới sao? Hãy chọn Stack. Trench cũng có thể là trò đánh lạc hướng. Nếu chúng ta cứ vướng bận với Trench rồi lại sản xuất chip 4 Mega DRAM theo phương thức Stack thì cũng chẳng khác nào tự đả kích mình. Giả sử, cho dù Nhật Bản có không chọn Stack đi chăng nữa, thì chúng ta vẫn cứ chọn phương thức này."

Lee Kun Hee đã đưa ra quyết định vô cùng nhanh chóng và quyết đoán. Thế nhưng kỳ lạ thay, những quyết định chóng vánh của ông lại giúp cho Samsung Electronics, hay chính xác hơn là công ty số 1 thế giới về chip bán dẫn có thể tồn tại và phát triển như ngày nay. Trong khi đó, sự sụt giảm năng suất lại là một cửa ải khó khăn đối với các doanh nghiệp Nhật Bản đã chọn phương thức Trench trong quá trình chuyển đổi sang sản xuất với số lượng lớn.

Bế tắc trong cách giải quyết vấn đề này, hầu hết các doanh nghiệp trước đó đã lựa chọn phương thức Trench cuối cùng không còn cách nào khác, đành ngậm ngùi chuyển sang phương thức Stack. Phép thử sai này chẳng khác nào cú đánh chí mạng đối với các doanh nghiệp bán dẫn.

Nhờ có lựa chọn đúng đắn của Lee Kun Hee mà Samsung bỗng chốc được nâng lên vị trí số 1 thế giới về chip bán dẫn. Sự kiện này từng được giải thích trong cuốn 40 năm Samsung Electronics, di sản của thách thức và sáng tạo.

"Chẳng bao lâu sau khi Samsung Electronics lựa chọn phương thức Stack, quyết định này đã được công nhận là hoàn toàn đúng đắn. Các công ty lựa chọn phương thức Trench đã vấp phải vấn đề sụt giảm năng suất trong quá trình chuyển đổi sang sản xuất với số lượng lớn. Cuối cùng, vấn đề không được giải quyết và họ buộc phải chuyển sang phương thức Trench. Đây có thể coi là sai lầm chí mạng đối với các đối thủ cạnh tranh của chúng ta.

Các công ty lớn nếu đã chậm bước trong cuộc chạy đua thiết lập dây chuyền sản xuất hàng loạt của 4 Mega DRAM do sự thay đổi về công nghệ vào giữa quá trình sản xuất thì rõ ràng là không còn cách nào khác, đành phải nhường lại vị trí dẫn đầu cho các đối thủ phía sau. Nhờ có thời cơ này, Samsung Electronics nghiễm nhiên chiếm được ưu thế trong cuộc cạnh tranh phát triển công nghệ 4 Mega DRAM và rút ngắn đáng kể khoảng cách với các công ty lớn hơn. Không những vậy, họ còn có thể một mình phát triển

chip 16 Mega DRAM và tung ra thị trường sản phẩm mới cùng lúc với các công ty hàng đầu khác. Đồng thời, Samsung lựa chọn thời điểm sản xuất hàng loạt để tăng tốc, bỏ xa các đối thủ cạnh tranh để độc chiếm vị trí số 1 thế giới.”

Thành công của Samsung Electronics khi từ một công ty nhỏ vươn lên vị trí số 1 trong ngành bán dẫn thế giới không chỉ nhờ vào sự lựa chọn và quyết định sáng suốt của Lee Kun Hee. Mà để đạt được điều này, còn phải kể đến khoản đầu tư bước đầu có quy mô lớn, nhanh chóng, quyết đoán cùng với dây chuyền sản xuất hàng loạt được lắp đặt hoàn hảo do tập thể lãnh đạo và nhân viên Samsung Electronics thực hiện. Nỗ lực không mệt mỏi của những con người này đã góp phần tạo nên một trang sử mới cho Samsung Electronics.

Lee Kun Hee thể hiện khả năng nhìn nhận vấn đề nhanh nhạy hơn người khi đưa ra nhận định, nhất định phải có lĩnh vực kinh doanh mới khi thời đại toàn cầu hóa đến gần. Suy nghĩ này đã đưa ông đến với quyết định lựa chọn một lĩnh vực hoàn toàn mới mà chưa ai dám nghĩ tới, bởi khi ấy tất cả mọi người đều cho rằng thời cơ vẫn chưa chín muồi.

Có thể nói đây chính là điểm khác người của Lee Kun Hee.

Qua đây, ta cảm nhận thêm sức mạnh to lớn khác lan tỏa từ Lee Kun Hee. Đó là sức mạnh của sự quyết đoán. Người ta vẫn thường không tiếc lời để ca tụng và tán dương tính quyết đoán. Có thể cho rằng, khả năng quyết đoán là một năng lực to lớn và quan trọng hơn hết thảy mọi tài năng và năng lực khác. Trong cuốn Hàn Phi Tử, Hàn Phi đã từng viết:

“*Hành sự phải quyết đoán. Người có thể đưa ra quyết định trong thời gian đi năm dặm là người sẽ làm vua. Người có thể đưa ra quyết định trong thời gian đi chín dặm thì không thể trở thành vua nhưng vẫn là kẻ mạnh. Hành sự mà thiếu quyết đoán, suy đi tính lại hết ngày này qua ngày khác thì kết cục là chính trị đình trệ, dân tộc thụt lùi.”*

Theo Hàn Phi, tính quyết đoán là ưu thế và đức hạnh lớn nhất để có thể trở thành vua hay nhà lãnh đạo. Nhà triết học người Anh, Bertrand Russell đã từng đoạt giải Nobel cũng cho rằng “Vì thiếu tính quyết đoán, người tài cũng thành kẻ vô dụng. Vậy nên thà lựa chọn thất bại còn hơn là do dự.”

Lý do mà người có tài năng vượt trội rốt cuộc cũng chỉ sống cuộc đời bình thường như những người bình thường khác là bởi họ thiếu tính quyết đoán.

Bởi từng ngày từng giờ trong quỹ thời gian của cuộc đời đã bị lãng phí mà không có bất kỳ sự chuẩn bị hay quyết định nào nhằm đổi thay để có thể sống một cuộc đời vĩ đại hơn hiện tại. Với cả cá nhân và doanh nghiệp điều này đều đúng.

Nguyên nhân lớn nhất gây ra sự thất bại của doanh nghiệp là do thiếu quyết đoán. Ở điểm này, Lee Kun Hee luôn cho thấy khả năng quyết đoán của người lãnh đạo tài ba ngay khi ông có dự cảm rằng Samsung có nguy cơ thất bại. Ngay khi nhận thấy ngành công nghiệp mang lại giá trị gia tăng cao như bán dẫn là tuyệt đối cần thiết đối với Samsung nói riêng và Hàn Quốc nói chung, và trong tương lai, nếu không có ngành công nghiệp giá trị gia tăng cao như vậy thì Samsung không thể trở thành một doanh nghiệp tầm cỡ, Lee Kun Hee đã quyết đoán và ngay lập tức thực hiện lựa chọn đó.

Có thể coi đây chính là sự tài ba của Lee Kun Hee. Suy nghĩ là điều mà tất cả chúng ta ai cũng có thể làm được. Nhưng trong đó những người có thể nhanh chóng đưa ra quyết định và ngay lập tức thực hiện thì chỉ chiếm không tới 1%. Ở điểm này, rõ ràng chủ tịch Lee là một nhân vật tài năng xuất chúng.

René Descartes - người được mệnh danh là cha đẻ của triết học cận đại đã chỉ ra sự khác biệt rõ rệt giữa người quyết đoán và người thiếu quyết đoán bằng câu nói “Thiếu quyết đoán chính là điều tai hại nhất.”

Phải nỗ lực để trở thành người quyết đoán và phải sống với một tinh thần quyết đoán cao độ. Ở những người quyết đoán thường toát lên vẻ đĩnh đạc và một uy lực không thể diễn tả bằng lời. Thế giới này luôn dành sự ưu đãi đặc biệt, nhường đường và mở rộng cửa đón chào những con người quyết đoán, không do dự mà tự tin bước về phía trước.

Những người quyết đoán có thể trở thành vua của một nước, cũng có thể trở thành nhà kinh doanh đại tài. Ở Lee Kun Hee ta nhận thấy một khả năng quyết đoán khó ai có thể sánh kịp.

Đổi mới sản phẩm tập trung vào chất lượng và mẫu mã

“Hãy tập trung 100% cho chất lượng. Không ngó ngàng gì tới số lượng cũng không sao.”

Đây là biện pháp mang tính cực đoan mà Lee Kun Hee đã áp dụng để xây dựng nên một Samsung chất lượng. Sự kiện nổi tiếng dẫn tới biện pháp cực đoan này của ông là “Lễ thiêu hủy sản phẩm lỗi” diễn ra tại Nhà máy

Samsung Electronics tại Gumi vào ngày 9 tháng 3 năm 1995.

Đầu năm 1990, khi nhận được báo cáo về hiện tượng những chiếc điện thoại lỗi của Samsung đang được lưu hành trên thị trường, Lee Kun Hee đã hạ quyết tâm phải chiến thắng một cách đường đường chính chính. Ông yêu cầu thu hồi toàn bộ sản phẩm lỗi và tiến hành thiêu hủy. Bởi Lee Kun Hee tin rằng, một sản phẩm kém chất lượng là mối nguy hại đối với doanh nghiệp và là hành vi phạm tội đối với khách hàng.

"Lẽ nào chất lượng của chiếc điện thoại lại như thế này đây. Khách hàng sẽ lo ngại thế nào. Hóa ra chúng ta nhận tiền để bán ra những sản phẩm lỗi... Hãy cho thu hồi lại tất cả các sản phẩm lỗi trên thị trường và thiêu hủy trước sự chứng kiến của tất cả mọi người trong nhà máy."

Điều này cho thấy ý chí và quyết tâm sắt đá của Lee Kun Hee trong quản trị chất lượng.

"Cho dù có phải đóng cửa nhà máy trong vòng một năm đi chăng nữa, cũng phải tiêu hủy toàn bộ số sản phẩm lỗi."

Đây là tuyên bố thể hiện ưu tiên tuyệt đối của Lee Kun Hee dành cho chất lượng sản phẩm.

Trong những tình huống tương tự khi có báo cáo về việc các sản phẩm lỗi nghiêm trọng đang được bán trên thị trường đến tai lãnh đạo cao nhất của một công ty, đa phần các nhà lãnh đạo đều có suy nghĩ, bằng mọi giá phải đổi lại sản phẩm hoặc hoàn lại tiền cho khách hàng. Song Lee Kun Hee đã hành động hoàn toàn khác.

Tại nhà máy Gumi, sự kiện thiêu hủy 150 nghìn sản phẩm Samsung đủ chủng loại từ điện thoại di động cho tới điện thoại để bàn không dây, tivi, máy fax... đã được thực hiện bởi chính bàn tay của những người đã trực tiếp làm ra các sản phẩm này. Trong sự kiện này, một lượng sản phẩm trị giá tương đương với 50 tỷ won đã bị đập vỡ và thiêu hủy.

Sự kiện dựa trên tinh thần của Tuyên bố kinh doanh mới này đã thổi một làn gió đổi mới và cải cách tới toàn thể nhân viên Samsung, đồng thời, không chỉ dừng lại ở khía cạnh lý thuyết, nó còn có ý nghĩa thêm một lần nữa khắc sâu trong tâm trí mỗi nhân viên Samsung về những điều diễn ra ngay trước mắt họ ngày hôm đó.

Đặc biệt, đây còn là cơ hội để mọi nhân viên Samsung cảm nhận một cách

chân thực và thấm thía ý chí kiên cường của Lee Kun Hee về quản trị chất lượng. Với những tác động sâu sắc này, Samsung cuối cùng cũng đã tìm được bước ngoặt để chuyển đổi toàn diện phương thức kinh doanh từ tập trung vào số lượng trong suốt một thời gian dài sang tập trung hoàn toàn cho chất lượng sản phẩm.

Qua cuốn sách Nỗi khiếp sợ về tập đoàn lớn nhất thế giới Samsung của Toshiaki Kataoka, chúng ta có thể thấy được trong mắt người Nhật, Tập đoàn Samsung cùng hai vị chủ tịch Lee Byung Chul và Lee Kun Hee đáng sợ như thế nào. Đặc biệt, chiến lược "ưu tiên chất lượng" – một trong những chiến lược kinh doanh thành công của Lee Kun Hee – cũng là nguyên nhân gây nên nỗi khiếp sợ này.

"Lee Kun Hee là một nhà kinh doanh thiên tài. Chỉ chưa đầy mười năm sau tuyên bố 'Kinh doanh mới', vị trí số 1 đã nằm gọn trong tay Samsung và Lee Kun Hee. Họ sở hữu một tốc độ phát triển đáng kinh ngạc. Samsung thật sự là một tập đoàn hiếm có trên thế giới.

Ở tuổi bốn mươi sáu, Lee Kun Hee tiếp quản việc kinh doanh của Tập đoàn Samsung từ cha mình là chủ tịch - người sáng lập tập đoàn Lee Byung Chul, mở ra thời kỳ hoàng kim với những đột phá ấn tượng của Samsung. Công lao lớn nhất của Lee Kun Hee là dẫn dắt Samsung từ một công ty chế tạo hạng ba của Hàn Quốc thành doanh nghiệp thuộc hàng top trên thế giới. Chỉ trong vòng mười năm, Samsung đã vụt sáng thành tập đoàn hàng đầu thế giới. Tôi không biết phải dùng từ ngữ nào để miêu tả về Lee Kun Hee ngoài một từ duy nhất - 'thiên tài'.

Những chiến lược kinh doanh mà Lee Kun Hee áp dụng cho Samsung thường là những chiến lược trung và dài hạn từ ba đến năm năm như: 'công cuộc sáng lập lần thứ hai', "kinh doanh mới', 'kinh doanh ưu tiên chất lượng', 'kinh doanh trù bị', 'kinh doanh mũi nhọn', 'kinh doanh mới lần thứ hai'."

Theo lời Toshiaki Kataoka, phải gọi Lee Kun Hee là nhà kinh doanh thiên tài. Có vô số những thí dụ thực tế minh chứng cho sự nhạy cảm kinh doanh của Lee Kun Hee. Một trong số những thí dụ có thể đề cập đến là thời kỳ Lee Kun Hee đẩy mạnh công nghệ sản xuất thiết bị không phải bộ nhớ và yêu cầu tách biệt nó với công nghệ bộ nhớ lưu trữ.

Đầu năm 1997, trong một cuộc họp của ban giám đốc ngành hàng điện tử mà tiêu biểu là Samsung Electronics, Lee Kun Hee đã từng đề cập tới phương

hướng kinh doanh trong tương lai.

"Chúng ta cần phải nghiêm túc suy nghĩ liệu sau mười năm nữa, một doanh nghiệp bán dẫn như chúng ta sẽ làm gì để duy trì nguồn thu nhập. Trên thị trường, tỷ trọng của DRAM phổ thông không ổn định và đang có xu hướng sụt giảm, nếu chúng ta không thành công với dòng sản phẩm cao cấp sẽ không thể đảm bảo được giá trị kinh doanh. Chúng ta phải chiến thắng bằng chất lượng nhiều hơn là bằng số lượng."

Sau khi Lee Kun Hee yêu cầu đẩy mạnh sản xuất thiết bị không phải bộ nhớ, ngay trong năm đó, doanh số từ mảng sản phẩm này của Samsung đã đạt 1.000 tỷ won. Do nhu cầu về các thiết bị di động ngày càng tăng nên có thể nói sự lựa chọn của Lee Kun Hee là hoàn toàn đúng đắn.

Phải khẳng định rằng Lee Kun Hee là người có con mắt tinh tường khi nhìn thấy trước được sự phát triển tất yếu của thời đại smartphone cùng với việc gia tăng số người sử dụng máy tính bảng hay smartphone thay thế máy tính để bàn hay máy tính xách tay. Lee Kun Hee đã chọn chất lượng thay vì số lượng sản phẩm, chuyển đổi kinh doanh và lựa chọn sản phẩm thích hợp với từng thời kỳ. Người viết cho rằng, những lựa chọn này đều xuất phát từ tầm nhìn chiến lược của ông.

Cho đến nay, sở dĩ tập đoàn Intel vẫn đang trên đà thắng lợi là vì họ có cùng quan điểm với Lee Kun Hee trong việc mạnh tay từ bỏ lĩnh vực bộ nhớ lưu trữ có lịch sử lâu đời và đang cạnh tranh khốc liệt để tập trung cho lĩnh vực sản xuất thiết bị không phải bộ nhớ với điều kiện cần là phải có năng lực kỹ thuật.

Hiện nay, với bộ vi xử lý siêu lợi nhuận, Intel là doanh nghiệp nắm giữ 80% thị phần thế giới. Còn trong các chip bán dẫn của iPhone – smartphone do Apple sản xuất - tỷ trọng của bộ vi mạch do Samsung sản xuất chiếm tới 60% giá vốn của sản phẩm.

Trong tương lai, khi thời đại smartphone ngày một lên ngôi và được ứng dụng rộng rãi thì lĩnh vực phi bộ nhớ càng trở nên quan trọng hơn. Ở điểm này, năng lực kỹ thuật và chất lượng trở nên quan trọng hơn bao giờ hết.

Từ trước đó rất lâu, Lee Kun Hee đã dự đoán được rằng, trong tương lai, tốc độ và tầm ảnh hưởng của sự đổi thay sẽ vô cùng lớn, đồng thời, nhấn mạnh chất lượng sẽ sớm thay thế cho số lượng.

Jim Collins từng đề cập tới chứng "suy diễn hữu ích" (productive

paranoia) nghiêm trọng của Bill Gates trong cuốn Sự lựa chọn của doanh nghiệp vĩ đại (Great by choice) như sau:

“Năm 1994, Bill Gates đã nói thế này: ‘Nỗi sợ hãi sẽ dẫn dắt bạn, nhưng không nên để lộ nỗi sợ hãi ra bên ngoài. Tôi luôn duy trì việc định kỳ xem xét lại khả năng thất bại.’ Bill Gates còn treo ảnh Henry Ford trong phòng làm việc. Suy ngẫm lại việc hãng ô tô Ford gần như nhường lại vị trí của mình cho GM khi GM vừa mới xuất hiện, Bill Gates luôn lo sợ rằng trong tương lai một Bill Gates thứ hai sẽ xuất hiện. Không chừng một ngày nào đó sẽ xuất hiện một cậu học sinh cấp 3 lập dị, mỗi ngày chỉ ngủ không quá hai tiếng và tự nhốt mình trong căn phòng chật hẹp và tăm tối, say mê nghiên cứu, rồi giáng cho Microsoft cú đánh chí mạng bằng chương trình do cậu ta viết.”

Một trong những điểm chung của lãnh đạo các doanh nghiệp 10X (các công ty lớn tạo ra nhiều lợi nhuận lớn gấp mười lần trở lên so với các công ty bình thường khác) làm nên nhiều thành quả to lớn như vậy là, họ luôn căng thẳng trong trạng thái thận trọng, đề phòng cao độ cả lúc khó khăn cũng như khi thuận lợi.

Khi Samsung đang trên đà thuận buồm xuôi gió, Lee Kun Hee đã đưa ra cảnh báo về một tương lai vô cùng ảm đạm nếu một ngày nào đó các sản phẩm do Samsung sản xuất không còn được khách hàng ưu tiên lựa chọn. Bởi vậy, Lee Kun Hee ngay lập tức xúc tiến thay đổi phương thức kinh doanh của Samsung từ việc đề cao số lượng chuyển sang tập trung nâng cao chất lượng sản phẩm. Nhưng như vậy vẫn chưa đủ để làm hài lòng ngài chủ tịch Tập đoàn Samsung, do đó, bên cạnh nhiệm vụ nâng cao chất lượng sản phẩm, Lee Kun Hee tiếp tục tiến hành công cuộc cải cách mẫu mã sản phẩm.

Vào lúc Samsung, với tư cách là một tân binh, đang đạt được những thành quả tương đối, khi các sản phẩm do Samsung sản xuất vẫn được người tiêu dùng lựa chọn thì Lee Kun Hee đã duy trì “sự suy diễn hữu ích” cao độ đến mức tiến hành sự kiện thiêu hủy điện thoại di động. “Hội chứng suy diễn hữu ích” này được Jim Collins nhận định là một trong những điểm chung được tìm thấy ở các nhà lãnh đạo của các doanh nghiệp 10X tạo ra những thành tựu lớn gấp mười lần so với các doanh nghiệp khác.

“Thử so sánh những đối tượng không đề cao cảnh giác cao độ bất kể là khi khó khăn hay thuận lợi với những nhà lãnh đạo 10X, chúng ta sẽ nhận ra được những điểm khác biệt rất lớn. Ngay cả khi trời yên biển lặng, tình hình tươi sáng và đầy triển vọng thì các nhà lãnh đạo 10X cũng không ngừng suy

nghĩ, đắn đo về khả năng những vấn đề rắc rối phát sinh có thể ập tới bất cứ lúc nào. Bởi họ tin chắc rằng, đúng vào thời khắc không thuận lợi nhất, một thời điểm không thể dự đoán, điều kiện hoàn cảnh sẽ xảy ra những thay đổi bất lợi mà không hề có điềm báo trước và tốt nhất là họ nên có sự chuẩn bị chu đáo, đầy đủ từ trước.”

Có thể coi cuộc cải cách chất lượng và mẫu mã sản phẩm cũng chính là một hình thức khác của kinh doanh trong thời kỳ khủng hoảng. Chúng ta nhận ra rằng “hội chứng suy diễn hữu ích” được thể hiện bởi chủ trương không ngừng tạo ra những sản phẩm với phương pháp, chất lượng và mẫu mã khác với ngày hôm qua và dành cho những khách hàng khác với ngày hôm qua, chính là một trong những đặc điểm chung của các nhà lãnh đạo 10X.

PHẦN 2

CUỘC ĐỜI VÀ SỰ NGHIỆP KINH DOANH GẮN LIỀN VỚI THỬ THÁCH CỦA LEE KUN HEE

"Kinh doanh là một lĩnh vực liên quan đến con người. Nhiệm vụ của kinh doanh là sử dụng những con người có kỹ thuật và tri thức khác nhau nhằm nâng cao thành quả của cộng đồng, tận dụng những điểm mạnh của từng người nhằm đạt được mục tiêu của cộng đồng và thêm nữa là làm thế nào để những điểm yếu của từng người không gây trở ngại đến việc hoàn thành mục tiêu. Đây chính là những việc mà tổ chức cần phải làm và cũng chính là lý do khiến lĩnh vực kinh doanh trở thành yếu tố thực sự quan trọng và mang tính quyết định như vậy. Ngày nay, hầu hết chúng ta đều đang được tuyển dụng vào các đơn vị kinh doanh, bất kể đó là đơn vị lớn hay nhỏ, có lợi nhuận hay phi lợi nhuận. Chúng ta dựa vào kinh doanh để đảm bảo cuộc sống. Và ngay cả việc chúng ta có thể đóng góp được bao nhiêu cho xã hội phần nhiều cũng dựa vào tình hình kinh doanh của doanh nghiệp. Điều này cũng giống như công việc kinh doanh của doanh nghiệp phụ thuộc vào kỹ thuật, sự tận tâm và nỗ lực của chúng ta."

"Ngay cả nền dân chủ - bắt đầu từ thời Hy Lạp cổ đại, trải qua 2.500 năm, đến nay vẫn được đánh giá sẽ còn tiếp tục phát triển hơn nữa, vậy mà có ý kiến cho rằng lĩnh vực kinh doanh dài lắm cũng chỉ mới phát triển qua một thế kỷ sẽ không có khả năng phát triển cao lên. Tôi cho rằng đây là một ý kiến sai lệch. Điều này không khác gì với nhận định cho rằng những kỹ thuật của thế kỷ XX cũng có thể đem lại sự tiện lợi y hệt cho thế kỷ XXI. Dù những phương pháp kinh doanh hiện đại đã và đang tạo ra nhiều thành quả thì nó vẫn để lại cho chúng ta bài toán về cải cách. Trong tương lai, con người vẫn sẽ còn phải đặt ra và suy nghĩ về những vấn đề như sự hạn chế của quá trình và hệ thống kinh doanh đã lỗi thời."

Chương 3

Năm chiến lược kinh doanh của Lee Kun Hee

"Nhà kinh doanh phải nắm bắt được thị trường trong nửa năm và xây dựng ý tưởng, chiến lược trong nửa năm còn lại. Điều quan trọng là nhà kinh doanh cần phải tìm ra, sau đó xây dựng chiến lược phát triển cho những dự án cây giống có thể thu được thành quả trong vòng ba đến bốn năm và dự án hạt giống sẽ trở thành ngành công nghiệp chủ lực sau năm đến mười năm.

Khi làm việc, phân biệt được ưu tiên nhanh - chậm, lớn - bé cũng là điều rất quan trọng. Đây chính là việc dựa trên nền tảng bản chất của công việc để phán đoán xem điều gì cần ưu tiên trước. Trong lần đến thăm một công trường, tôi thấy dù việc xây dựng nhà máy còn đang dở dang nhưng việc thi công cảnh quan xung quanh lại sắp hoàn thành. Đáng lẽ phần việc được ưu tiên nhất phải là xây dựng nhà máy chứ không phải trang trí vườn. Cách làm đó thật khó chấp nhận. Đây là một trường hợp tiêu biểu cho việc không phân biệt được nhanh - chậm, lớn - bé."

"Lee Kun Hee thích một mình làm tất cả mọi việc, đến mức có người nói sở thích của ông là 'nghiên cứu' và 'suy nghĩ'. Môn thể thao yêu thích của ông là những môn có thể tận hưởng một mình như lái xe đua thể thao và cưỡi ngựa. Lee Kun Hee cũng rất thích chơi golf, nhưng 90% là ông chơi một mình. Ông thường chơi golf một mình trong nhà hoặc nếu có chơi ở sân thì ông cũng chỉ ra sân vào buổi sáng sớm và đánh một mình. Phương châm của ông là, chỉ có đánh golf một mình mới có thể hiểu hơn về golf và chơi tốt hơn. Thầy dạy golf của ông cũng chỉ là băng video. Trong lúc xem băng video, ông nghiên cứu, phân tích từng cảnh một, kể cả những động tác swing."

Hãy chuẩn bị cho thời đại kỹ thuật số và toàn cầu hóa.

Nhà kinh doanh Jim Collins đã đưa ra ý kiến: "Con người thường dễ phấn khích với những mục tiêu lớn, nguy hiểm và táo bạo hơn là với những cải thiện từng bước." Vì vậy, nếu là một nhà lãnh đạo, bạn phải chứng tỏ cho mọi người thấy bạn là một nhà lãnh đạo biết đặt ra mục tiêu to lớn và táo bạo để tạo ra thay đổi lớn chỉ trong chốc lát.

Một thí dụ tiêu biểu cho việc đề ra mục tiêu lớn, nguy hiểm và táo bạo, kích

thích sự hưng phấn, nhiệt huyết của mọi người và đã đạt được thành quả đáng ngạc nhiên là cựu tổng thống Mỹ John F. Kennedy.

Vào năm 1961, ông đã tuyên bố một mục tiêu vô cùng to lớn, mạo hiểm và táo bạo rằng: "Trong vòng mười năm ông sẽ đưa con người lên mặt trăng và trở về an toàn. Mục tiêu này của ông khiến toàn bộ người dân Mỹ bắt đầu hứng khởi và bừng bừng nhiệt huyết.

Mục tiêu táo bạo này của tổng thống Mỹ Kennedy đã khiến toàn dân Mỹ nỗ lực hết sức mình với công việc được giao và kết quả là sau tám năm, nước Mỹ không chỉ viết nên trang sử vũ trụ mới, mà còn tăng trưởng một cách chóng mặt về kinh tế.

Người lãnh đạo đề ra mục tiêu táo bạo, rồi từ đó tạo nên thành quả tuyệt vời, sự biến đổi và tăng trưởng chóng mặt như thế cũng đang ở ngay cạnh chúng ta. Đó chính là Lee Kun Hee. Ông đã tạo ra sự tăng trưởng đáng kinh ngạc gấp 300 lần chỉ trong 30 năm. Nhằm thực hiện mục tiêu táo bạo là mang lại sự thay đổi lớn cho công ty và tiến tới trở thành một doanh nghiệp hàng đầu thế giới, ông đã đưa ra chiến lược kinh doanh trù bị.

Điểm mấu chốt trong việc kinh doanh trù bị mà ông đề ra là "đạt được mục tiêu lớn – vươn lên trở thành doanh nghiệp hàng đầu". Bằng việc quyết đoán đề ra một mục tiêu to lớn và táo bạo tới mức liều lĩnh vào thời điểm bấy giờ, ông đã bắt tay vào thực hiện việc kinh doanh trù bị nhằm đưa công ty trở thành công ty hàng đầu.

Xác định mục tiêu ở mức cao chính là phương pháp hiệu quả nhất khiến tổ chức, công ty thay đổi chỉ trong thời gian ngắn. Sự thật này cũng đã được Tom Peters, một trong những nhà quản trị bậc thầy đề cập trong tác phẩm The Little Big Things (tạm dịch: Những chuyện nhỏ mà không nhỏ) của mình như sau:

"Khi chúng ta nghĩ mình có thể chỉ cần một lần để tạo ra sự thay đổi nào đó thì ta sẽ thực hiện được nó trong thời gian ngắn. Ngược lại, nếu ta cho rằng phải mất nhiều thời gian mới tạo nên được sự thay đổi thì trong thực tế, sự thay đổi đó sẽ diễn ra rất chậm. Chính vì vậy, đừng nắm bắt mục tiêu 'cao' mà hãy nắm bắt mục tiêu 'rất rất cao'.

Mục tiêu cao đến mức ngạo mạn sẽ mang lại thành quả lớn trong thời gian ngắn. Nếu ta tự tin rằng một mục tiêu nào đó sẽ được hoàn thành trong một tháng thì không có lý do gì ta lại không thể hoàn thành nó trong vòng một

tháng cả.”

Có thể nói, bí quyết giúp Lee Kun Hee đưa Tập đoàn Samsung nhảy vọt lên vị trí hàng đầu thế giới chỉ trong thời gian ngắn chính là đặt cược vào ”mục tiêu cao đến mức ngạo mạn” – “sự nhảy vọt trở thành công ty hàng đầu”, đồng thời vừa chuẩn bị vừa cải cách con người và tổ chức.

Hình thức kinh doanh trù bị của ông chính thức được bắt đầu vào ngày 7 tháng 6 năm 1993. Khi đó, Lee Kun Hee đã triệu tập khẩn cấp hơn 200 nhân sự lãnh đạo chủ chốt của Samsung tại Frankfurt (Đức).

Tại đó, ông đã đưa ra hình thức kinh doanh mới - “Hãy thay đổi mọi thứ trừ vợ và con cái của bạn”. Có thể coi đây là tín hiệu của một chiến lược kinh doanh mới với tư tưởng chủ đạo xuyên suốt là cần phải chuẩn bị cho tương lai.

Đứng trước hơn 200 người bao gồm cả giám đốc và nhân viên, Lee Kun Hee nhấn mạnh: “Nếu chúng ta không thay đổi theo kịp với thời đại quốc tế hóa thì vị trí số 2 sẽ thành 2,5. Chúng ta phải cố gắng làm tốt như hiện tại mới có thể đạt được vị trí 1,5. Vì thế, hãy thay đổi mọi thứ trừ vợ và con cái của bạn”. Có thể nói, ông đã thể hiện ý chí mạnh mẽ về việc phải chuẩn bị thật tốt cho một thời đại quốc tế hóa và sự thay đổi của thời đại đang diễn ra nhanh chóng.

Để chuẩn bị cho thời đại quốc tế hóa, ông bắt đầu rèn luyện nhân viên, đặt trọng tâm vào chất lượng sản phẩm thay vì số lượng, đồng thời, chính thức thực hiện Chính sách chuyên gia địa phương nhằm nâng cao năng lực toàn cầu hóa.

Lựa chọn quyết định đưa ra ý tưởng và thực hiện chế độ Chuyên gia địa phương chính là một điểm mấu chốt của chiến lược kinh doanh trù bị cho thời đại quốc tế hóa trong tương lai bằng những nhân tài phát huy được tối đa năng lực.

Trước Tuyên bố kinh doanh mới hay còn gọi là Tuyên bố Franfirk, từ năm 1990, tại Fukuoka, Lee Kun Hee đã đưa ra chủ trương “hãy đào tạo nhân tài theo tiêu chuẩn của quốc gia sở tại”. Đồng thời, để chuẩn bị cho thời đại toàn cầu trong tương lai, ông chọn ra một số nhân viên nhất định, trọng tâm là những nhân viên có thâm niên làm việc tại công ty từ ba năm trở lên, gửi họ ra nước ngoài trong vòng một năm để đào tạo thành các nhà chuyên môn am hiểu về địa phương đó. Trước đó, hình thức này của ông chưa từng được áp dụng tại Hàn Quốc.

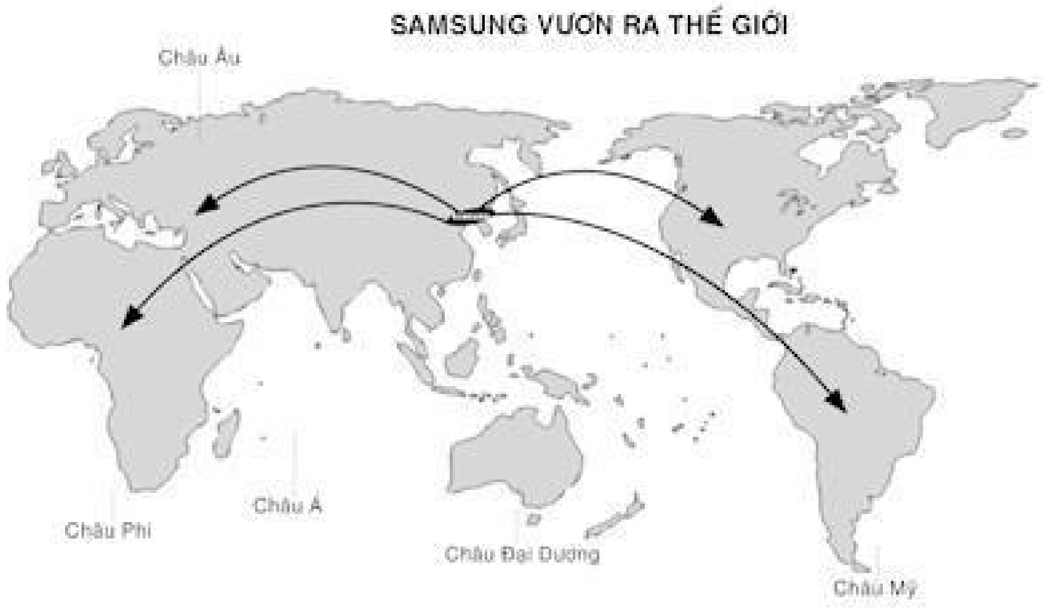
Tập trung vào đối tượng là những nhân viên đã làm việc chăm chỉ tại công ty ít nhất ba năm, Lee Kun Hee chọn ra một số người rồi phái họ tới nhiều nơi trên khắp thế giới trong vòng một năm. Trong một năm này, ông không bắt các nhân viên đó phải làm việc mà chỉ yêu cầu họ ăn, chơi, du ngoạn, tìm hiểu văn hóa và học ngôn ngữ của đất nước mà họ đặt chân tới. Chế độ này có lẽ sẽ không được thực hiện nếu như không có chiến lược kinh doanh trù bị mà ông đã tìm hiểu và ấp ủ trong thời gian dài.

Thoạt nhiên, ta dễ lầm tưởng rằng kế hoạch này không khác nào trao cho các nhân viên của mình một năm rong chơi thỏa thích ở nước ngoài. Và chính sách này sẽ không thể được thực hiện nếu không có một sự táo bạo tới mức tiêu tốn không dưới một tỷ won cho mỗi nhân viên.

Thế nhưng, Lee Kun Hee nghiệm ra rằng, để đưa Samsung Electronics lên vị trí tập đoàn toàn cầu trong thời đại quốc tế hóa thì điều ông cần chính là nguồn nhân lực hiểu rõ các khu vực trên thế giới hơn ai hết.

Viện trưởng Viện nghiên cứu trung tâm Bob Corcoran Jack Welch của tập đoàn lâu đời nhất trên thế giới General Electric (GE) đã đánh giá về chính sách chuyên gia địa phương là: "Chìa khóa trong bí quyết thành công của Samsung chính là nhìn về mười năm tới và đầu tư cho mỗi nhân viên hàng trăm triệu won trong chính sách chuyên gia địa phương".

Trên thực tế, có thể nói rằng nền tảng giúp cho Samsung Electronics có được vị thế như hiện nay là bán dẫn và năng lực marketing mạnh mẽ đặc thù của Samsung. Tuy nhiên, cũng không hề quá lời khi nói rằng năng lực marketing mạnh mẽ đó bắt nguồn từ thông tin và kinh nghiệm mà các Chuyên gia địa phương của Samsung tích lũy được.



Hình 9: Tình hình tiến ra thế giới của Samsung

Nguồn: Samsung Blog.

Thông qua chế độ đào tạo các chuyên gia địa phương nằm trong chiến lược kinh doanh trù bị của Lee Kun Hee, Samsung đã trở thành tập đoàn nắm giữ quyền lực cạnh tranh marketing toàn cầu lớn mạnh hơn bất cứ một tập đoàn toàn cầu nào.

Lee Kun Hee cũng đã cho mọi người thấy ý chí về mục tiêu trở thành tập đoàn toàn cầu của Samsung và bắt đầu tiến hành chuẩn bị cho mục tiêu đó tại lễ kỷ niệm 50 năm thành lập Samsung.



Hình 10: Quảng cáo Samsung tại quảng trường thời đại New York Nguồn: Samsung Blog.

“Trong tình hình cạnh tranh quốc tế ngày càng khốc liệt, con đường tồn tại duy nhất của chúng ta là luôn phải ghi nhớ rằng, những nhân tài và doanh nghiệp của chúng ta phải phát triển trở thành tập đoàn hàng đầu và mở rộng khu vực hoạt động ra năm châu bốn biển.”

Lee Kun Hee, hơn bất cứ ai hết, là người đã chuẩn bị cho thời đại toàn cầu hóa từ trước đây rất lâu và chiến lược kinh doanh trù bị cho tình hình quốc tế hóa của ông vẫn chưa dừng lại. Vào năm 1992, chỉ một năm trước khi đưa ra Tuyên bố kinh doanh mới, tại quảng trường Thời đại New York, nơi tập trung sự chú ý của toàn thế giới và là huyết mạch của nền kinh tế toàn cầu, đã xuất hiện những hình ảnh quảng bá cho thương hiệu Samsung.

Và tấm biển quảng cáo đó vẫn ở nguyên vị trí cho đến tận bây giờ.

Trong tiệc mừng năm mới 1996, ông nhấn mạnh một lần nữa rằng: “Cơ hội trong thế kỷ XXI của chúng ta phụ thuộc vào thế giới và mục tiêu trở thành tập đoàn hàng đầu thế giới cũng sẽ đạt được khi công cuộc quốc tế hóa được hình thành”.

Không những thế, thông qua chế độ giờ làm việc 7.4 (từ 7 giờ sáng đến 4 giờ chiều) ông đã tạo điều kiện cho nhân viên có thời gian để chuẩn bị ứng phó với xã hội quốc tế hóa tương lai. Lúc này, trong lực lượng nhân viên của Samsung, số người học ngoại ngữ hay lĩnh vực chuyên ngành cũng không

nhỏ. Tất cả điều này đều là sự chuẩn bị cho xã hội tương lai.

Để nhân viên có cơ hội bồi dưỡng thêm về tình hình quốc tế hóa và cơ hội trải nghiệm tại nước ngoài, ông đã cử họ ra nước ngoài trong vòng một năm để tìm hiểu thêm về đất nước, ngôn ngữ và văn hóa đất nước đó thông qua chương trình "mở". Có thể nói, chương trình mang tính chất bổ trợ như chính sách chuyên gia địa phương này chính là một mắt xích quan trọng trong chiến lược kinh doanh trù bị của Lee Kun Hee.

Một trong những mắt xích khác của chiến lược kinh doanh trù bị đó là mở rộng hướng kinh doanh thiết kế mẫu mã, vì Lee Kun Hee đã sớm nhận ra tầm quan trọng của mẫu mã sản phẩm trong tương lai. Hoàn toàn có thể khẳng định rằng Samsung trở thành doanh nghiệp hàng đầu với các thiết kế sản phẩm xuất sắc có sức càn quét thị trường mạnh mẽ và thu về các giải thưởng thiết kế tầm cỡ quốc tế như hiện nay đều là nhờ khả năng nhìn xa trông rộng của Lee Kun Hee.

Bên cạnh đó, sự kiện thiêu hủy điện thoại của Samsung cũng được coi như hình ảnh sống động tượng trưng cho ý chí quyết tâm đoạn tuyệt với quá khứ đề cao số lượng để tiến vào thời đại ưu tiên chất lượng, đồng thời cũng là bước chuẩn bị của Lee Kun Hee cho một xã hội tương lai khi mà chất lượng sản phẩm là ưu tiên hàng đầu.

Nếu như Lee Kun Hee không thực hiện chiến lược kinh doanh trù bị trên nhiều phương diện đa dạng như thế từ hàng chục năm trước, liệu có tồn tại một Samsung như ngày nay? Người viết nghĩ rằng điều đó sẽ không bao giờ xảy ra.

Kết quả là Samsung Electronics ngày càng lớn mạnh ngay cả trong khủng hoảng. Bằng kỹ thuật chuyên môn ưu tú, những kinh nghiệm tích lũy trong thời gian qua, thiết kế mang tính toàn cầu cùng với đội ngũ nhân viên được đào tạo theo chuẩn mực quốc tế hóa, Samsung đã vươn lên vị trí hàng đầu thế giới trong nhiều lĩnh vực. Tất cả những điều này đều nhờ vào chiến lược kinh doanh mới được chuẩn bị rất kĩ lưỡng trong thời gian dài của Lee Kun Hee. Nói cách khác, với tư thế luôn sẵn sàng chuẩn bị ứng phó cho tương lai, chiến lược kinh doanh trù bị của Lee Kun Hee chính là bước đệm cho Samsung Electronics bây giờ.

Nhà sử học vĩ đại Arnold Toynbee từng nói: "Một nửa thành công bắt nguồn từ hoàn cảnh cấp bách ngàn cân treo sợi tóc, và một nửa thất bại lại được tìm thấy trong hương thơm của mưa thuận gió hòa." Chân lý này đã được Lee

Kun Hee chứng minh cho thế hệ hiện đại thấy rằng việc đưa Samsung đi đến thành công là phải trải qua quá trình chuẩn bị kĩ lưỡng.

Hãy dự đoán chính xác làn sóng mới

"Tại Washington D.C, tỷ lệ đường xá được xây dựng từ hơn 200 năm trước chiếm đến 40%. Nếu như tất cả mọi việc đều được lên kế hoạch lâu dài rồi mới xúc tiến nhưng cuối cùng để vuột mất cơ hội thì việc khắc phục thiệt hại không phải là chuyện dễ dàng. Chính vì vậy chúng ta phải tập trung vào kinh doanh nắm trước cơ hội."

Một chiến lược đóng vai trò quan trọng tương đương với chiến lược kinh doanh trù bị của Lee Kun Hee chính là kinh doanh kế hoạch. Kinh doanh kế hoạch có thể coi là chiến lược kinh doanh đi trước đón đầu chỉ có thể thực hiện thông qua khả năng nhận định tương lai và đưa ra dự đoán về những lĩnh vực mang lại lợi nhuận lớn nhất cho doanh nghiệp.

Trước khi điện thoại di động trở nên phổ biến, Lee Kun Hee từng có lần đưa ra chỉ thị đối với Samsung Electronics là phải tập trung vào lĩnh vực điện thoại đi động, vì theo ông, sau này điện thoại sẽ trở thành vật dụng thiết yếu của mỗi cá nhân. Ông là người nắm bắt chính xác về tương lai mở ra thời đại của điện thoại đi động. Sau khi tuyên bố chiến lược kinh doanh mới vào năm 1993, Lee Kun Hee đã chỉ thị tăng cường đầu tư hơn nữa vào mảng điện thoại di động như một ngành mới.

"Thời đại mà mỗi người đều sở hữu một thiết bị đầu cuối nhất định sẽ tới. Cần phải tập trung và quan tâm hơn tới chiếc điện thoại."

Lời nói của Lee Kun Hee đã trở thành hiện thực. Nhờ có tài đoán trước tương lai của ông mà Tập đoàn Samsung mới có thể đấu tranh giành vị trí nhất nhì trong giới kinh doanh điện thoại trên thế giới.

Thành Rome không thể được hình thành chỉ trong một sớm một chiều. Cũng giống như vậy, iPhone của Apple và Galaxy của Samsung đều là thành quả sinh ra từ một quá trình chuẩn bị và lên kế hoạch lâu dài. Điều tối thiểu để cho ra đời một tác phẩm vĩ đại là cần phải tiếp thu nhuần nhuyễn những kinh nghiệm thành công và vĩ đại được tích lũy trong thời gian dài.

Thí dụ về thành công trong việc đoán trước tương lai của Lee Kun Hee không chỉ dừng lại ở điều đó, mà ngành công nghiệp bán dẫn cũng là một dẫn chứng tiêu biểu khác về năng lực này của ông. Nói một cách chính xác, Lee Kun Hee đã nhìn thấu tương lai của mười năm sau đó và kết quả là ông

đã tạo nên một Samsung với diện mạo hoàn toàn mới.

Việc ông phớt lờ mọi nguy cơ và ý kiến phản đối, bắt tay vào ngành công nghiệp bán dẫn, từ một nhà máy nhỏ trở thành một doanh nghiệp tư nhân chính là đại diện tiêu biểu cho bước kinh doanh kế hoạch của ông

Thông qua kế hoạch này của Lee Kun Hee, với dự án bán dẫn, Samsung Electronics mới có thể hiên ngang và tự hào rằng họ là một doanh nghiệp tầm cỡ thế giới.

Trong cuốn tự truyện Hãy suy nghĩ và nhìn ra thế giới ông cũng đã đề cập một cách cụ thể về giai đoạn khi bán dẫn trở thành ngành công nghiệp trọng điểm của công ty Samsung Electronics.

"Ban đầu, cha tôi cũng hết sức lưỡng lự trong việc gia nhập thị trường bán dẫn, nhưng cuối cùng ông vẫn thể hiện sự quan tâm và bắt đầu đầu tư mạnh mẽ cho dự án này. Năm 1982, ông đã đầu tư 2,7 tỷ won để thành lập Viện nghiên cứu bán dẫn và đến năm 1983 chính thức tuyên bố tham gia vào lĩnh vực bán dẫn. Khởi đầu từ một nhà máy rất nhỏ, nhưng chỉ sau mười năm nghiên cứu và phát triển, bán dẫn đã trở thành dự án trọng điểm của Samsung... Và cũng đúng hai mươi năm sau khi bắt tay vào dự án bán dẫn, năm 1993, Samsung Electronics vươn lên đỉnh cao của thế giới trong lĩnh vực dung lượng bộ nhớ."

Nếu không có chiến lược kinh doanh của ông, và nếu ông không bắt tay vào công nghiệp bán dẫn, có lẽ Samsung Electronics cũng không thể tồn tại. Chính vì thế, có thể nói, dự án đầu tiên giúp cho sự lựa chọn của ông được tỏa sáng chính là bán dẫn.

"Đất nước chúng ta còn phải phụ thuộc vào công nghệ của nước ngoài đến bao giờ nữa? Samsung phải thoát khỏi điều này. Tôi sẽ góp sức bằng tài sản cá nhân của tôi."

Khi Lee Kun Hee có ý định bước chân vào ngành bán dẫn, thậm chí cha ông là chủ tịch Lee Byung Chul đã đưa ra ý kiến không mấy tích cực rằng vẫn chưa đến lúc để bắt tay vào lĩnh vực này, hơn nữa Samsung vẫn chưa có đủ năng lực về cả kỹ thuật cũng như nguồn vốn. Tuy nhiên, Lee Kun Hee đã mạnh dạn dùng vốn riêng của mình để phát triển kinh doanh bán dẫn. Ngày 6 tháng 12 năm 1974, khi còn giữ chức chủ tịch đài truyền hình Dong Yang, ông đã dùng 500 nghìn đô-la để mua lại 50% cổ phần của Công ty bán dẫn Hàn Quốc khi doanh nghiệp này đang phải đối mặt với nguy cơ phá sản. Khi đó, mọi người có những đánh giá bi quan về việc làm này của ông vì toàn thế

giới đang rơi vào giai đoạn khủng hoảng dầu mỏ, thậm chí nhiều công ty thành viên của Samsung cũng đang phải cố gắng thoát khỏi tình trạng kinh doanh đang ngày càng khó khăn.

Thế nhưng, Lee Kun Hee vẫn cho rằng: "Việc cứu sống ngành điện tử trước sau vẫn phụ thuộc vào công nghệ bán dẫn". "Con đường sống cho Hàn Quốc, một đất nước thiếu thốn tài nguyên thiên nhiên, không gì khác ngoài việc bắt tay vào phát triển ngành công nghiệp công nghệ cao như bán dẫn" mà ông quyết định phát triển. Khả năng dự đoán trước tương lai của ông một lần nữa tỏa sáng.

Khả năng nhìn trước tương lai của ông cuối cùng đã tạo nên huyền thoại về bán dẫn, và xây dựng nên một Samsung như bây giờ. Những thử thách đầu tiên trong công nghiệp bán dẫn giống như con đường trải đầy gai. Tuy nhiên, ông vẫn cố gắng giải thích cho cha mình về tầm quan trọng, ý nghĩa của bán dẫn và các điều kiện cần thiết mà nền văn hóa của Hàn Quốc có thể đáp ứng cho sự thành công của nó. Và kết quả ông đã thành công trong việc thuyết phục cha mình.

Khó khăn vẫn chưa dừng lại, mà vấn đề lớn hơn đã xuất hiện từ đó. Khi chủ tịch Lee Byung Chul và Lee Kun Hee đưa ra ý tưởng phát triển ngành công nghiệp bán dẫn, họ đã vấp phải sự phản đối mạnh mẽ ngoài sức tưởng tượng từ đội ngũ lãnh đạo. Thậm chí, các nhà lãnh đạo đã bất chấp cả mạng sống của mình để liên kết với nhau ra sức ngăn cản quyết định của hai cha con chủ tịch Lee.

"Ngài sẽ sản xuất bán dẫn bằng cách nào? Chúng ta làm gì có kỹ thuật đó? Và vốn ở đâu? Toàn bộ Samsung có thể sẽ sụp đổ chỉ trong giây lát mà thôi."

"Vẫn còn quá sớm để thực hiện việc đó. Tôi nghĩ rằng bây giờ chúng ta vẫn chưa thể làm được."

"Việc tiến đến kỹ thuật công nghệ cao trong khi chúng ta vẫn chưa thể làm ra một chiếc tivi tử tế là một việc vô cùng mạo hiểm."

"Dù có chết đi sống lại thì chúng ta cũng không thể làm được bán dẫn."

"Thưa chủ tịch, rõ ràng là chúng ta sẽ thất bại, vậy tại sao ngài vẫn cứ kiên quyết như thế?"

"Thưa chủ tịch, ngài phải biết rằng, các công ty khác cũng đã từng nghiên

cứu về lĩnh vực công nghiệp bán dẫn theo chỉ thị của tổng thống Park Jung-hee và kết quả là họ phải giơ tay đầu hàng ngay từ đầu.”

Bỏ qua mọi ý kiến phản đối, cuối cùng Lee Kun Hee vẫn không bỏ cuộc. Tất cả các công ty thành viên của Samsung, các doanh nghiệp khác và mọi người đều chế giễu: “Ông đang làm một việc vô nghĩa khi mà Nhật Bản, vương quốc của bán dẫn, ở ngay bên cạnh chúng ta.”.

Chịu đựng mọi sự chế giễu đó, cuối cùng Lee Kun Hee cũng đã tạo ra được một nền công nghiệp trọng điểm trở thành nền tảng cho sự phát triển chóng mặt của Samsung.

Nhờ sự quyết đoán mạnh mẽ và khả năng dự đoán trước thời thế của Lee Kun Hee, Samsung Electronics phá vỡ “quyền thống trị bán dẫn trong suốt hai mươi năm của Mỹ” và “bức tường vững chắc về bán dẫn xây dựng mười lăm năm qua của Nhật” để vươn lên vị trí hàng đầu về bán dẫn trên thế giới.

Bán dẫn – sự lựa chọn xuất sắc của Lee Kun Hee đã trở thành bước đệm vững chắc của Samsung Electronics hiện tại.

Hãy tấn công và đừng bao giờ do dự

“Chúng ta không có thời gian để suy nghĩ. Hãy khẩn trương đưa mọi việc vào quỹ đạo, chạy thật nhanh, đưa những sản phẩm tốt ra thị trường thế giới và biến chúng trở thành số 1.”

Đây là câu trả lời cho câu hỏi của các phóng viên về cảm nghĩ khi sắp kỷ niệm tròn một năm Lee Kun Hee được phục chức, tại sân bay Kimpo trên đường ông trở về sau chiến dịch vận động giúp Hàn Quốc trở thành nước chủ nhà của Thế vận hội Olympic mùa đông năm 2018.

Tham dự tại lễ khởi công dây chuyền sản xuất bán dẫn 16-line, ông cũng đã nhấn mạnh về chiến lược kinh doanh tấn công này.

“Tình hình cạnh tranh hiện tại trên thế giới không rõ ràng và sự biến đổi về điều kiện kinh doanh cũng được dự báo là ngày càng khó khăn, nhưng chính trong thời kỳ này chúng ta mới phải tăng cường đầu tư hơn nữa, tuyển thêm nhiều nhân lực hơn nữa và giành trước lấy cơ hội kinh doanh toàn cầu. Có như thế tập đoàn chúng ta mới có cơ hội phát triển, đặc biệt là đóng góp cho cả sự phát triển kinh tế của đất nước.”

Để xây dựng nên khu công nghiệp bán dẫn lớn nhất thế giới, ngay trong thời

khắc bắt đầu lễ khởi công dây chuyền sản xuất bán dẫn 16-line tại khu tổ hợp - thành phố công nghệ Samsung ở Hwaseong, Lee Kun Hee đã không một chút do dự đưa ra chủ trương phải đẩy mạnh hơn nữa chiến lược kinh doanh tấn công trong tương lai.

Phong cách kinh doanh của ông nếu nói tóm gọn trong một từ thì đó là phong cách "kinh doanh tấn công". Trong tất cả các hình thức kinh doanh mà Lee Kun Hee đã cho chúng ta thấy thì hình thức kinh doanh tấn công của ông không hề dễ bắt chước làm theo, hình thức này có thể tỏa sáng ngay cả trong tình hình kinh tế toàn cầu đang bị đình trệ.

Có thể nói rằng Lee Kun Hee là một người xuất sắc trong việc tấn công và đánh nhanh thắng nhanh. Hình ảnh của ông rất giống với các Samurai – võ sĩ thời kỳ phong kiến Nhật Bản. Khi bước vào trận đấu, Samurai dù chỉ do dự một giây thôi cũng có thể đối mặt với cái chết. Samurai phải nhanh hơn bất cứ ai nếu muốn giành chiến thắng. Điều này chính là bản chất của chiến thuật đánh nhanh thắng nhanh.

Chúng ta hãy thử so sánh giữa người đoạt giải nhất nhờ vào tốc độ nhanh hơn đối thủ 0,1 giây và người về nhì cũng chỉ vì chậm hơn đối thủ 0,1 giây. Dù chỉ là cách biệt 0,1 giây nhưng nó đã tạo nên một khác biệt rất lớn trong giá trị giải thưởng mà họ nhận được. Giành vị trí thứ nhất nhờ cách biệt chỉ 0,1 giây nhưng giải thưởng và niềm vinh quang của vị trí thứ nhất so với vị trí thứ hai đã tạo nên sự khác biệt vượt ngoài sức tưởng tượng của chúng ta. Nếu ta nhanh hơn đối thủ cạnh tranh dù chỉ một chút thôi thì ta cũng có thể đạt được lợi ích gấp hàng chục lần. Và Lee Kun Hee là người hiểu về điều này hơn ai hết.

"Nhanh hơn người khác một năm có thể mang lại sự khác biệt lớn so với vị trí thứ hai. Chính vì thế, thời điểm là điều vô cùng quan trọng. Nếu ta biết nắm bắt trước mọi thứ, nó có thể cho ta lợi ích mười lần, mười lăm lần một cách đơn giản."

Samsung Electronics chính là một doanh nghiệp như thế, lý do ở đây không phải là vì Samsung có thể làm vượt trội hơn các công ty cạnh tranh khác, mà là nhờ họ đã hành động nhanh hơn "0,1 giây". Ứng phó nhanh hơn "0,1 giây" so với các doanh nghiệp khác trong khoảnh khắc đối mặt với khủng hoảng đã giúp cho Samsung vượt lên dẫn trước, mặc dù ban đầu Samsung luôn là doanh nghiệp tụt lại phía sau.

Một trong bí quyết đưa Samsung dẫn trước 0,1 giây đó và trở thành Samsung

như hiện nay chính là sự tấn công, vì vậy tuyệt đối không được do dự.

"Bây giờ là thời đại đầy khó khăn với giá nhân công cao, vật giá cao, rào cản thương mại cao và tỷ giá hối đoái cao. Vì thế hơn bao giờ hết bây giờ chính là lúc cần thủ thế tấn công...

... Quyết định thắng – bại nằm ở sự tấn công. Đội bóng mạnh nhất thế giới, không còn gì nghi ngờ chính là đội Brazil tiêu biểu cho lối chơi tấn công mạnh mẽ. Ngay cả trong xếp hạng mức lương hàng năm của các đội bóng chày giải Major League, những đội bóng có lối chơi tấn công mạnh cũng đều nắm giữ thứ hạng cao...

... Cá nhân hay doanh nghiệp, nếu cứ tiếp tục co về phòng vệ, giữ khư khư những kỹ thuật của riêng mình sẽ không thể phát triển được. Kết cục là ngay cả việc duy trì những cái vốn có cũng trở nên khó khăn."

Đó là câu chuyện được Lee Kun Hee đề cập trong cuốn tự truyện xuất bản năm 1997 của ông. Tôn Tử – tác giả của cuốn Binh pháp Tôn Tử được đánh giá là tác phẩm binh pháp xuất sắc nhất Trung Quốc thời cổ đại, cũng đã không ít lần nhấn mạnh đến tầm quan trọng của tốc độ trong chiến tranh.

"Trong chiến tranh, dù là bên giành phần thắng, song nếu ta vẫn cứ cố kéo dài thời gian thì binh khí cũng sẽ cùn và tinh thần chiến đấu của binh sĩ sẽ giảm sút. Vì thế, nếu trận chiến kéo dài sẽ khiến cho binh lính sức lực cạn kiệt, tài chính của đất nước sẽ hao tổn.

Do đó, ta chưa thấy một cuộc chiến có kế hoạch tác chiến xuất sắc nào lại cố kéo dài thời gian dù có thể đánh thắng một cách nhanh chóng hay được lệnh phải đánh nhanh thắng nhanh. Cho đến bây giờ, lịch sử cũng chưa từng một lần ghi nhận bất cứ một tiền lệ nào về những lợi ích mà các cuộc chiến tranh kéo dài dai dẳng có thể mang lại cho mỗi quốc gia."

Trong Thiên Cửu địa – Binh pháp Tôn Tử đã viết: "Tốc độ là yếu tố quyết định trong chiến tranh. Nếu quân địch chưa chuẩn bị kĩ lưỡng, hãy lợi dụng tình thế đó."

Trong cuốn sách khác, tôi cũng đã từng nhấn mạnh rất nhiều về điều này, rằng sự vĩ đại của Thành Cát Tư Hãn chính là ở chiến thuật tốc chiến tốc thắng trong mọi trận chiến. Có thể nói, bí quyết để Thành Cát Tư Hãn chinh phục được vùng đất rộng lớn gấp bốn lần đế quốc Rome vào giữa thế kỷ XIII nằm ở chiến lược đánh nhanh thắng nhanh của ông.

Vũ khí lớn nhất của đội quân kị mã do Thành Cát Tư Hãn dẫn đầu chính là tốc độ nhanh không gì sánh bằng, đồng nghĩa với việc họ là đội quân tốc chiến tốc thắng hơn bất kỳ đội quân nào. Điều biến họ trở thành đội quân lớn mạnh nhất thế giới không phải là vũ khí lợi hại mà là tốc độ.

Để tăng cường tốc độ, quân đội Thành Cát Tư Hãn đã biết cách từ bỏ mọi thứ. Họ cho chúng ta thấy sự tỉ mỉ trong việc chuẩn bị những vật dụng nhẹ nhất và sẵn sàng bỏ qua để không bị chi phối bởi những yếu tố không cần thiết.”

Ở Samsung Electronics cũng có sự tỉ mỉ và cương quyết như thế. Đó cũng là điều mà Lee Kun Hee yêu cầu. Vì vậy, có thể so sánh chủ tịch của công ty Samsung Electronics là Thành Cát Tư Hãn của doanh nghiệp thời hiện đại.

Một trong những thí dụ tiêu biểu cho chiến lược tốc chiến tốc thắng và hình thức kinh doanh tấn công của chủ tịch Lee được phát huy là bán dẫn.

Ngay cả ở những nước phát triển, người ta cũng phải mất trên một năm rưỡi để xây dựng một nhà máy sản xuất bán dẫn. Vậy mà một công ty Samsung Electronics, đi sau trong công cuộc xây dựng nhà máy bán dẫn, đi sau cả về kinh nghiệm lẫn kỹ thuật lại chỉ cần sáu tháng để hoàn thành nhà máy. Đây là điều mà không phải một nước phát triển nào cũng có thể làm được. Thêm nữa, vào thời kỳ đó chỉ có Mỹ và Nhật Bản là hai quốc gia có nhà máy sản xuất bán dẫn, Hàn Quốc đã trở thành nước thứ ba trên thế giới xây dựng nhà máy này. Nói động thái này khiến cho Mỹ và Nhật Bản phải ngạc nhiên cũng không phải là vô lý. Không hề quá lời khi nói rằng, kể từ khi đó công ty bán dẫn của Mỹ và Nhật Bản đã bắt đầu ngăn cản công ty Samsung Electronics.

“Samsung của Hàn Quốc gần như đã làm nên kỳ tích.” Thực tế Samsung thật sự đã làm nên kỳ tích. Bởi chỉ trong vòng sáu tháng, cách biệt hơn mười năm về kỹ thuật giữa Hàn Quốc với Mỹ và Nhật Bản đã được rút ngắn xuống còn ba đến bốn năm. Tốc độ trong kinh doanh chủ động của Lee Kun Hee đã làm nên sự tăng trưởng nhanh chóng cho Samsung Electronics.

Một điều nữa giúp cho chiến lược kinh doanh tấn công đánh nhanh thắng nhanh của ông được tỏa sáng là ngành công nghiệp màn hình tinh thể lỏng (LCD).

Ông đã đi trước một bước trong ngành sản xuất màn hình tinh thể lỏng và biến nó trở thành yếu tố mang tính quyết định thắng bại. Nhờ sự tăng tốc của ông, Samsung đã chiếm lĩnh được thị trường màn hình thế giới. Dựa vào

chiến lược kinh doanh tấn công nhanh chóng của Lee Kun Hee mà Samsung Electronics luôn nhanh nhạy hơn bất cứ một doanh nghiệp nào.

Lý do khiến kinh doanh tấn công nhanh trở nên quan trọng đó là vì khái niệm 'thời gian' là một trong những nguồn tài nguyên quý giá nhất trong các nguồn tài nguyên mà các doanh nghiệp có thể tận dụng. Vì vậy nếu không thể quản lý tốt thời gian và lãng phí nó thì doanh nghiệp đó không khác nào một doanh nghiệp không có khả năng quản lý.

Hãy coi thời kỳ khủng hoảng là cơ hội để tạo nên sự đột phá

"Phương pháp tốt nhất để kiểm soát thay đổi chính là tự tạo nên sự thay đổi."

Giống như lời Peter Drucker - cha đẻ của ngành quản trị hiện đại đã nói: "Chúng ta đang sống trong thời đại phải kiểm soát sự thay đổi. Và một sự thật hiển nhiên rằng tất cả chúng ta đã bước vào thời đại mà sự thay đổi căn bản vẫn đang tiếp diễn…"

Bởi chắc chắn rằng ngày mai đến sẽ khác với ngày hôm nay, nên tất cả các tổ chức phải quản lý và hướng tới sự biến đổi không ngừng. Vậy phương pháp tốt nhất để kiểm soát sự biến đổi là gì?

Đó chính là việc tự tạo nên sự thay đổi, hay nói cách khác, là kinh doanh theo hướng thay đổi không ngừng. Ở điểm này, Lee Kun Hee là một trong những nhà kinh doanh đã tự tạo nên sự thay đổi.

"Mọi hoạt động kinh tế đều gắn liền với sự mạo hiểm. Tuy nhiên việc vẫn duy trì ngày hôm qua, tức là không có cải cách, có thể sẽ phải đối mặt với mạo hiểm lớn hơn là tạo nên ngày mai." Đây là nội dung được Peter Drucker đề cập trong cuốn sách Tinh thần doanh nhân khởi nghiệp và sự đổi mới. Nó ám chỉ rằng những doanh nghiệp chỉ luôn mong muốn sự thay đổi mà lại không tự mình làm nên thay đổi sẽ có thể rơi vào tình thế nguy hiểm.

Lee Kun Hee luôn yêu cầu ở nhân viên của mình sự thay đổi, điều này đã trở thành nguồn động lực giúp cho Samsung không khi nào trì trệ mà liên tục tăng trưởng. Chính những doanh nghiệp không mong muốn sự thay đổi là nguyên nhân lớn nhất khiến cơ sở nền tảng bị sụp đổ.

"Bây giờ là giai đoạn khủng hoảng thật sự. Các doanh nghiệp hàng đầu thế giới đang sụp đổ và Samsung chưa biết chừng cũng sẽ rơi vào tình trạng đó. Phần lớn các lĩnh vực kinh doanh và sản phẩm tiêu biểu của Samsung sẽ biến mất trong vòng mười năm tới."

Đây là tuyên bố của Lee Kun Hee khi ông quay lại vị trí điều hành vào ngày 24 tháng 3 năm 2010. Cho đến nay, Lee Kun Hee vẫn luôn nhấn mạnh đến những nguy cơ và phải luôn thay đổi để khắc phục những nguy cơ đó. Ông cũng đặt ra yêu cầu phải khắc phục những nguy cơ một cách tích cực hơn nữa. Đây chính là bản chất của Thuyết khủng hoảng theo chủ trương của Lee Kun Hee. Theo đó, không thể chỉ dừng lại ở việc khắc phục nguy cơ mà phải coi nó là cơ hội để có thể vươn xa hơn và tiếp tục tăng trưởng.

"Gió thổi càng mạnh thì diều càng bay cao. Hãy coi nguy cơ là động cơ, coi khủng hoảng là bước đệm để trở nên lớn mạnh hơn."

Quan điểm này được Lee Kun Hee đưa ra trong thời kỳ khủng hoảng tài chính thế giới, qua đó chúng ta cũng có thể hiểu được điểm mấu chốt trong Thuyết khủng hoảng của ông. Càng rơi vào tình thế khó khăn con người càng có xu hướng thu mình, suy nghĩ và hành động càng bị hạn chế. Vì vậy, càng đối diện khủng hoảng lại càng phải lợi dụng ngược lại nó và nắm bắt thêm nhiều cơ hội hơn. Đó là điều mà ông yêu cầu.

Lee Kun Hee luôn yêu cầu sự thay đổi không ngừng ở Samsung Electronics và không hề quá lời khi nói rằng đó chính là nguồn động lực cho sự tồn tại và phát triển của Samsung Electronics ngày hôm nay.

Thông qua phong cách làm việc luôn thay đổi của Lee Kun Hee, chúng ta có thể biết rõ hơn về ông, một nhà kinh doanh mẫu mực luôn kiên định thực hiện những chủ trương mà mình đặt ra. Sau khi trở thành chủ tịch của Samsung, ông đã tạo nên một trào lưu thay đổi lớn tại Samsung bằng cuộc sống ẩn dật, trầm tư, cô độc thay vì đi làm.

Tuy nhiên kể từ sau khi quay trở lại nắm giữ vị trí chủ tịch tập đoàn vào năm 2010, ông đã và đang thực hiện chiến lược kinh doanh thay đổi, mà theo lời ông nói, hoàn toàn khác so với trước kia.

Sau khi được khôi phục vị trí điều hành, Lee Kun Hee không chỉ nhấn mạnh làm rõ Thuyết khủng hoảng, ông còn trực tiếp đến thăm Nhà máy điện thoại di động của Samsung đặt tại Gumi đang rơi vào khủng hoảng và đưa ra yêu cầu cấp thiết hãy tạo ra những sản phẩm điện thoại thông minh vượt trội.

Ngoài ra, ông cũng không làm việc tại nhà riêng ở Hannam-dong như trước (quận Yong San, Seoul) nữa mà bắt đầu đi làm đều đặn tại trụ sở của công ty, cho các nhân viên thấy một hình ảnh thay đổi không ngừng. Có thể phân tích ngắn gọn rằng việc thay đổi phong cách làm việc của ông thể hiện ý chí

mạnh mẽ với mong muốn thổi bầu không khí làm việc khẩn trương với cường độ cao vào tổ chức đã hoạt động trì trệ trong suốt khoảng thời gian hai năm qua.

Ngày 21 tháng 4 năm 2011, ông xuất hiện tại trụ sở văn phòng ở quận Seocho (phía nam Seoul) và lần đầu tiên sau một năm kể từ khi thực hiện thay đổi phong cách làm việc, ông quyết định đẩy thời gian làm việc sớm hơn 4 tiếng, tức là bắt đầu từ 6 giờ 30 phút sáng.

Phương pháp kinh doanh thay đổi này của ông đã tạo nên thói quen đi làm vào lúc 6 giờ sáng cho các phòng ban cũng như các nhân viên tập đoàn trong đó có cả Samsung Electronics. Việc đi làm sớm mang tính tiên phong của chủ tịch Lee gần như đã đánh thức cả một tổ chức lớn là Samsung vào buổi sáng sớm.

Chiến lược kinh doanh thay đổi của ông đã giúp cho Samsung Electronics đạt được những thành quả cao nhất như tăng lợi nhuận của công ty lên con số 8.000 tỷ won trong một quý.

Trên thực tế, nếu xem xét lại, ta có thể thấy rằng ý chí luôn muốn cách tân và chiến lược kinh doanh biến đổi của ông được bắt đầu ngay từ thời khắc ông nhậm chức chủ tịch của Samsung.

"Năm 1986, Samsung là một công ty thất bại trong kinh doanh. Tôi đã dần cảm nhận được khủng hoảng từ 15 năm trước đó. Bây giờ không phải là lúc chúng ta tự nhủ với nhau phải làm tốt mà là lúc mà chúng ta đang đứng ở ngã ba đường lựa chọn giữa sự sống và cái chết."

Trước đó rất lâu, Lee Kun Hee đã nhấn mạnh đến sự khủng hoảng, nói rằng phải coi khủng hoảng là cơ hội để vươn lên và phải dốc toàn lực để tiến về phía trước.

"Dù không có cầu đá mà chỉ là cầu gỗ ta vẫn phải bước qua. Chúng ta vẫn phải vượt qua dù cho nó là cây cầu mục nát."

Điều mà ông ghét nhất là sự bằng lòng với thực tại, chỉ dậm chân mãi ở vị trí cũ vì lo sợ thất bại. Ông không ngừng yêu cầu mọi người rằng dù là cầu gỗ mục cũng phải vượt qua chứ đừng bao giờ dừng lại ở vị trí cũ.

Lời dặn dò đó của ông đã đóng vai trò là sức mạnh quan trọng trong quá trình dẫn dắt Samsung Electronics lên vị trí như ngày hôm nay.

"Sự thay đổi, về căn bản xuất phát từ mong muốn phát triển tốt hơn so với hiện tại. Giống như cơ hội và nguy cơ luôn cùng tồn tại trong sự thay đổi, nếu chúng ta biết trước được dòng chảy của sự thay đổi và chuẩn bị trước một bước thì nguy cơ đó ngược lại có thể trở thành động cơ để vươn xa hơn."

Đây là nội dung được đề cập ở lời giới thiệu trong cuốn tự truyện Hãy suy nghĩ và nhìn ra thế giới mà Lee Kun Hee viết năm 1997. Đúng như lời ông nói, trong sự thay đổi tồn tại song hành cả nguy cơ và cơ hội.

Lee Kun Hee không cho phép Samsung Electronics dừng bước trước những thành công bước đầu. Ông yêu cầu nhân viên của mình phải vượt qua dù là đi trên cây cầu mục nát, dù có bị cuốn vào xoáy nước sâu của sự thay đổi cũng vẫn phải vượt qua, luôn thay đổi và luôn đương đầu với thử thách.

Jim Collins, một bậc thầy kinh doanh, đồng thời là học giả nổi tiếng thế giới dành nhiều năm nghiên cứu về các doanh nghiệp lớn từng nói trong How the mighty fall rằng:

"Bảo toàn thắng lợi hay thất bại? Tiếp tục phát triển bền vững hay sụp đổ? Tất cả những điều này phụ thuộc vào việc bản thân bạn làm như thế nào hơn là môi trường xung quanh."

Câu nói trong đoạn mở đầu cuốn Các doanh nghiệp vĩ đại đã đi đâu? đã chỉ ra điều vô cùng quan trọng đối với chúng ta. Giống như câu nói đó, Lee Kun Hee không chỉ đẩy lùi nguy cơ thông qua việc kinh doanh thay đổi một cách điềm tĩnh vào mỗi thời khắc nguy cơ ập đến, mà còn cho thấy một diện mạo vươn xa hơn bằng cách sẵn sàng vượt qua nguy cơ.

Một ví dụ điển hình trong lĩnh vực kinh doanh thay đổi đã biến nguy cơ thành cơ hội để nhảy vọt này là "huyền thoại Anycall".

Vào năm 1994 khi một lượng lớn điện thoại lỗi được đưa ra ngoài thị trường, dẫn đến hình ảnh về điện thoại Samsung rơi vào tình trạng không thể tồi tệ hơn. Samsung Electronics bị đặt vào nguy cơ là một doanh nghiệp đi sau về sản xuất điện thoại, yếu kém trong kinh doanh nên không thể đạt được thành công lớn.

Đối mặt với nguy cơ này, vào năm 1994 Lee Kun Hee đã tập hợp gần 2.000 nhân viên tại nhà máy Gumi thuộc Gyeongbuk (miền Trung Hàn Quốc) và đập vỡ toàn bộ số điện thoại tương đương giá trị 50 tỷ won sau đó đem đi thiêu hủy. Đây chính là sự kiện "thiêu hủy điện thoại" nổi tiếng.

Tất cả nhân viên của Samsung Electronics, những người tỉnh ngộ từ sự kiện đó, đã chuyển hướng suy nghĩ để làm ra những chiếc điện thoại với chất lượng tốt nhất. Kết quả là vào tháng 7 năm 1995, thị phần của Samsung Electronics là 52%, vượt qua con số 42% của Motorola - doanh nghiệp điện thoại lớn tầm cỡ thế giới, và huyền thoại Anycall được bắt đầu từ đây.

Nếu như Lee Kun Hee không thức tỉnh và đặt ra thách thức mới cho nhân viên thúc đẩy họ làm ra những chiếc điện thoại tốt nhất thì có lẽ huyền thoại Anycall cũng sẽ không tồn tại.

Trong thời kỳ thuận lợi càng phải thận trọng và khắt khe hơn nữa.

"Một trong những nghịch lý của thành công là phương pháp đưa bạn đến thành công cũng là phương pháp khiến bạn không thể cứ tiếp tục ngủ yên trong thành công đó"

Lee Kun Hee dường như là người hiểu rõ nhất câu nói này của Charles Handy - một trong những nhà kinh doanh nổi tiếng thế giới. Lee Kun Hee đạt được thành quả vượt trội trong lĩnh vực kinh doanh nào đó, bằng phương thức nào đó, hệ thống nào đó và thông qua quá trình nào đó. Để rồi hành động đáng ngạc nhiên của ông là kiên quyết quên đi những công thức thành công, lĩnh vực kinh doanh thành công, hệ thống thành công, quá trình thành công của ngày hôm qua, rồi sau đó không ngừng đặt ra yêu cầu thay đổi cho chính bản thân mình một cách khắt khe, tỉ mỉ nhằm tìm kiếm ngành kinh doanh mới, quá trình mới, hệ thống mới.

Ngay cả khi công việc tiến hành một cách thuận lợi nhất, an toàn nhất, đạt được chiến thắng giòn giã nhất thì ông vẫn áp dụng phương thức trên. Đây chính là năng lực cạnh tranh khác biệt của Lee Kun Hee. Ông không ngừng di chuyển và tuyệt đối không dừng lại một chỗ giống như Thành Cát Tư Hãn đã từng làm trong quá khứ.

Khi được khôi phục chức vụ vào tháng 3 năm 2010, Lee Kun Hee đã phát biểu như sau:

"Trong tương lai mười năm tới, phần lớn các lĩnh vực kinh doanh và sản phẩm tiêu biểu của Samsung sẽ biến mất. Vì thế chúng ta phải bắt đầu lại."

Tại buổi tiệc chào mừng năm mới 2012, ông cũng hô hào: "Tương lai của Samsung phụ thuộc vào lĩnh vực kinh doanh mới, sản phẩm mới, kỹ thuật mới và Samsung phải tìm ra động lực tăng trưởng mới." Ông còn nói thêm rằng: "Lĩnh vực kinh doanh mới sẽ rút ngắn chu kỳ sinh tồn" và yêu cầu

thiết lập một bộ máy kinh doanh mang tính chiến lược hơn nữa.

Đại diện cho bộ máy kinh doanh chiến lược của Lee Kun Hee có thể kể đến triết lý kinh doanh đối với các ngành / lĩnh vực đầu tư mới với ý nghĩa ươm mầm tương lai cho Tập đoàn. Chỉ trong vòng hai tháng sau khi tái nhậm chức, ông đã tuyên bố năm lĩnh vực đầu tư mới sẽ quyết định tương lai của Samsung là: pin mặt trời, pin dùng cho ô tô, công nghệ điốt phát quang (LED), dược sinh học và thiết bị y tế.

Lee Kun Hee muốn khẳng định rằng, không nhất định phải làm việc thật chăm chỉ mà sẽ lựa chọn và tập trung một cách chiến lược và tỉ mỉ vào các lĩnh vực có tương lai và mang lại lợi nhuận cao nhất. Không những vậy, sau khi đến tham quan Triển lãm điện tử tiêu dùng CES (Consumer Electronics Show) được tổ chức tại Las Vegas Mỹ vào đầu năm 2012, ông đã yêu cầu khẩn thiết rằng mọi người càng phải cẩn thận hơn nữa và mạnh dạn tiến xa hơn nữa.

"Nếu chúng ta không thực sự tỉnh táo, trong vòng mười năm tới sẽ thấy mình sẽ nhanh chóng tụt hậu. Do đó, chúng ta lại càng căng thẳng hơn...

... Có một số lĩnh vực mà chúng ta đã đuổi kịp các nước phát triển và dẫn trước họ, nhưng tôi cho rằng chúng ta phải dẫn trước họ xa hơn thế."

Sau khi Lee Kun Hee tái nhậm chức, Samsung một lần nữa có thêm sức mạnh để vượt lên. Nếu để ý rằng trong thời gian ông rời bỏ vị trí, từ Samsung Electronics đến nhiều công ty con khác đã làm Tập đoàn Samsung rơi vào tình trạng đình trệ không lối thoát. Có thể nói, sự lãnh đạo của ông cuối cùng đã vực dậy và kiến tạo nên một Samsung như ngày nay.

Sự lãnh đạo của Lee Kun Hee ghi dấu ấn rõ nét đến mức ta có thể nghĩ rằng, nếu ông không tái nhậm chức vào tháng 3 năm 2010 thì không biết đến bao giờ smartphone của Samsung mới có thể vượt qua iPhone của Apple.

Ngay từ trước đó rất lâu, thông qua việc phân tích một cách có chiến lược và nắm bắt được bản chất, đặc tính của lĩnh vực kinh doanh, ông nhấn mạnh rằng:

"Mỗi lĩnh vực kinh doanh đều có bản chất và đặc tính độc đáo riêng. Theo đó, mạch của kinh doanh cũng như nhân tố thành công trọng tâm cũng khác nhau. Tìm ra được đặc tính của lĩnh vực kinh doanh và tập trung nguồn lực vào đó chính là điểm cốt lõi của kinh doanh chiến lược."

Và yếu tố cần thiết để làm tốt kinh doanh chiến lược chính là "tư duy đa chiều" mà ông luôn luôn nhấn mạnh đến.

"Trong tình hình môi trường kinh doanh biến đổi nhanh chóng đến mức có thể so sánh với tốc độ siêu âm, tôi cho rằng 'tư duy đa chiều', tức nhìn một sự vật đồng nhất từ nhiều góc độ khác nhau là cần thiết cho chúng ta. Nếu tư duy đa chiều trở thành thói quen thì chúng ta không chỉ bắn ra được một mũi tên trúng hai đích mà có thể bắn một mũi tên trúng năm đích."

Tư duy đa chiều mà ông tâm niệm là một chiến lược có thể giành chiến thắng mà không cần chiến đấu, thậm chí giành chiến thắng ngay trước khi cuộc chiến xảy ra.

Nếu có một tiêu chuẩn để đánh giá một người có phải là nhà kinh doanh có năng lực hay không thì tiêu chuẩn đó là gì? Tôi có thể tìm đáp án cho câu hỏi này từ một câu chuyện trong Thiên Hình – Binh pháp Tôn Tử.

"Một tướng soái chiến thắng trong chiến tranh chính là người tạo ra thế giành chiến thắng trước rồi mới tiến hành giao tranh. Trái lại, tướng bại trận là kẻ đến khi trận chiến bắt đầu mới mưu tính giành chiến thắng."

Lee Kun Hee là một điển hình của nhà lãnh đạo giành phần thắng trước khi bắt đầu trận chiến đó. Chính năng lực tư duy đặc biệt, hay nói cách khác là thói quen tư duy đa chiều của ông đã làm nên điều đó.

"Nhà kinh doanh phải tìm hiểu trước thị trường trong nửa năm và xây dựng ý tưởng mang tính chiến lược để nắm bắt được tương lai trong nửa năm còn lại. Điều quan trọng là nhà kinh doanh phải tìm tòi, xây dựng chiến lược phát triển cho những dự án cây giống có thể thu được thành quả trong vòng ba đến bốn năm và dự án hạt giống sẽ trở thành ngành công nghiệp chủ lực sau năm đến mười năm."

Ông luôn yêu cầu các nhà kinh doanh tìm ra dự án hạt giống và xây dựng chiến lược phát triển các dự án này thành ngành công nghiệp chủ lực trong vòng năm đến mười năm tiếp theo.

"Chúng ta phải phát triển mảnh đất và hạt giống nuôi sống Samsung sau năm đến mười năm nữa."

Lee Kun Hee luôn nhìn về tương lai của mười năm tới và thực hiện chiến lược kinh doanh trù bị, đồng thời, chủ trương phải thực hiện kinh doanh hướng về tương lai. Ta có thể gặp nhiều câu chuyện về điều này trong cuốn

Lee Kun Hee của tác giả Hong Hasang.

Phương pháp kinh doanh chiến lược của ông đã gặt hái được thành công to lớn với rất nhiều sản phẩm giành được vị trí số 1 trên toàn thế giới trên mọi lĩnh vực từ bán dẫn, đồ điện gia dụng, điện thoại đi động… Đây chính là điều mà chúng ta không thể bỏ qua khi nhắc đến phương pháp kinh doanh chiến lược của Lee Kun Hee.

Chiến lược của ông là: "Chúng ta có thể tụt hậu trong công nghệ analog (tương tự) nhưng nhất định phải tiên phong trong công nghệ digital (kỹ thuật số).“

Nếu nhìn vào bối cảnh tăng trưởng nhanh chóng của Samsung Electronics, ta có thể nhận thấy trong sự chuyển hướng sang kỹ thuật số, Samsung là công ty đã bắt kịp với sự thay đổi nhanh chóng của thời đại từ analog sang digital hơn bất cứ doanh nghiệp nào.

Theo chiến lược của Lee Kun Hee, Samsung Electronics tuy từng là công ty giữ vị trí số hai trong lĩnh vực analog nhưng sẽ vươn lên vị trí số 1 trong lĩnh vực digital.

Nhờ có phương pháp kinh doanh chiến lược của ông mà công ty Samsung Electronics đã có nước cờ giành chiến thắng quyết định trong ngành công nghiệp tivi kỹ thuật số, trong khi Sony của Nhật Bản vẫn đang tập trung vào tivi analog truyền thống. Kết quả là vào năm 2006, Samsung đã có thể vượt qua niềm tự hào của Nhật Bản là Sony để vươn lên vị trí số 1 trên thị trường tivi toàn cầu.

Lý do khiến công ty Samsung Electronics có thể giữ vững vị trí số 1 trong bảy năm liền trên thị trường tivi là, thông qua phương án kinh doanh chiến lược của Lee Kun Hee, Samsung đã xây dựng được vị thế vững chắc trên nền tảng thiết kế hoàn hảo - một trong những mắt xích của kinh doanh trù bị và chất lượng màn hình vượt trội.

Trong suốt 25 năm qua, bắt đầu từ bán dẫn và mở rộng sang cả điện thoại di động, LCD, tivi, và smartphone, bằng năm phong cách và hình thức kinh doanh đặc thù này, Lee Kun Hee dù phải đối diện với "khó khăn tiếp nối khó khăn" nhưng vẫn vượt qua và đang từng bước chinh phục thế giới.

Peter Drucker từng khắc họa chân dung của nhà lãnh đạo tài năng như sau:

"Một nhà lãnh đạo tài năng không phải là người nhận được sự yêu mến và

lời khen ngợi, mà là người dẫn dắt những người đi theo mình làm những việc đúng đắn. Sự yêu mến không phải là lãnh đạo. Mà lãnh đạo chính là thành quả đạt được.”

Đánh giá Lee Kun Hee theo tiêu chí của Peter Drucker thì ông là một nhà lãnh đạo tài năng. Bởi thông qua chiến lược và sự lựa chọn đúng đắn nhất, ông đã khiến cho các nhân viên của mình làm những việc đúng đắn theo phương thức đúng đắn và tạo ra được những thành quả vượt bậc.

Nhà lãnh đạo dẫn dắt một tổ chức đang đứng ở vị trí thứ hai tăng trưởng vươn lên trở thành tập đoàn đứng đầu chỉ trong vòng chưa đầy 20 năm là không nhiều. Từ điểm này ta có thể nói rằng, Lee Kun Hee là một nhà lãnh đạo sẽ lưu danh sử sách.

Năm từ khóa kinh doanh vĩ đại làm nên Samsung Electronics ngày nay

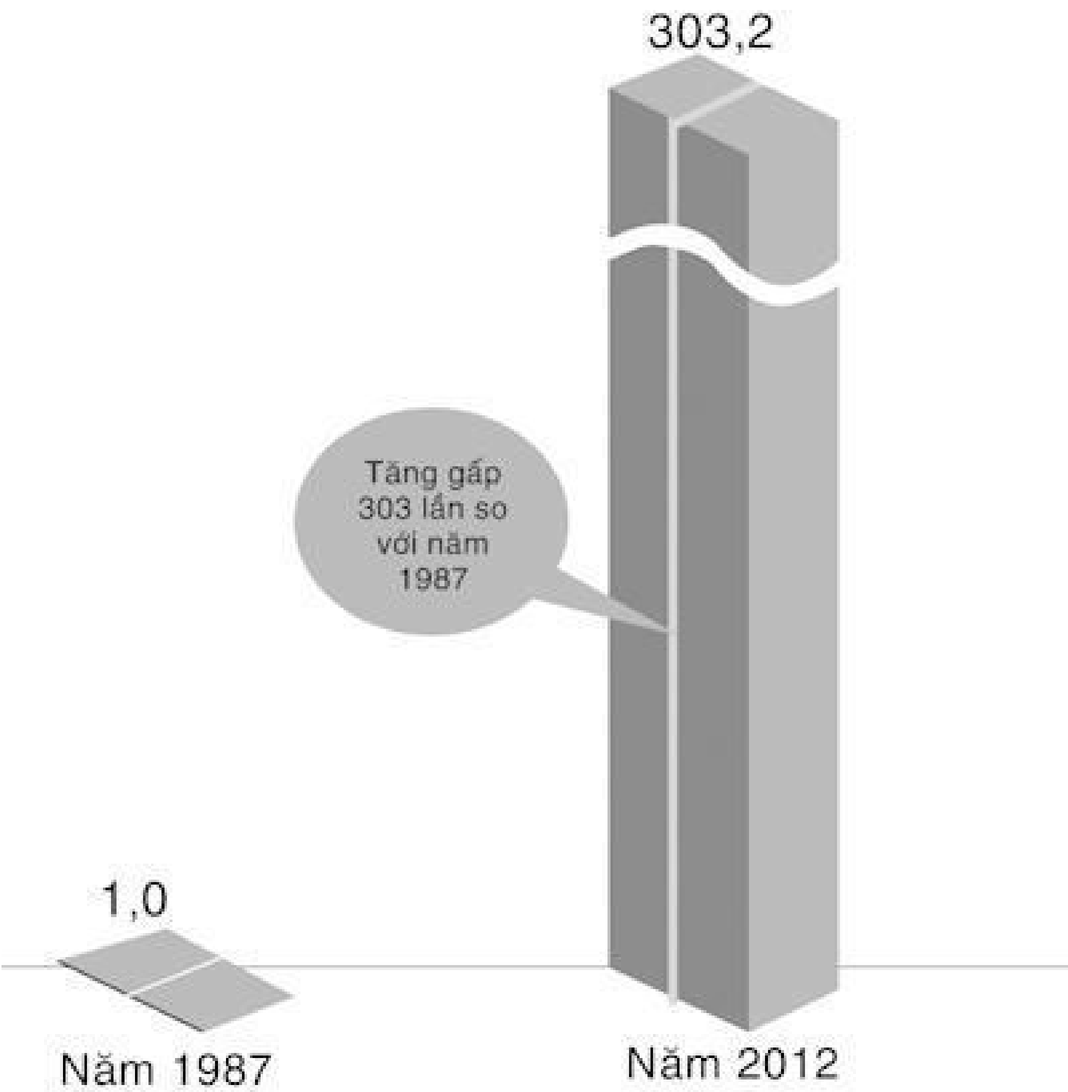
Năm từ khóa kinh doanh vĩ đại gồm “Kinh doanh trù bị”, “Kinh doanh kế hoạch”, “Kinh doanh tấn công”, “Kinh doanh thay đổi”, “Kinh doanh chiến lược”. Đây sẽ trở thành những từ khóa mà các tổ chức, cá nhân - những người đang tạo ra thời đại của sự thay đổi - cần phải khắc ghi và học hỏi.

Vào năm 2005, Lee Kun Hee trở thành một trong “100 nhân vật của năm” do tạp chí Times bình chọn với nhận định “Chủ tịch Lee Kun Hee là một nhân vật đã biến Samsung Electronics từ một cái tên vô danh thành một công ty hàng đầu thế giới.”

Thêm vào đó ông đã đưa tên tuổi của mình lên vị trí thứ tư trong danh sách “những nhà kinh doanh có tầm ảnh hưởng nhất Châu Á năm 2011” do tạp chí Fortune của Mỹ bình chọn. Giờ đây ông không phải là chủ tịch của một Samsung xếp vị trí thứ hai nữa mà là một CEO toàn cầu dẫn dắt Samsung giữ vị trí hàng đầu với doanh thu hàng năm đạt 274 nghìn tỷ won (tương đương 274 tỷ đô-la Mỹ).



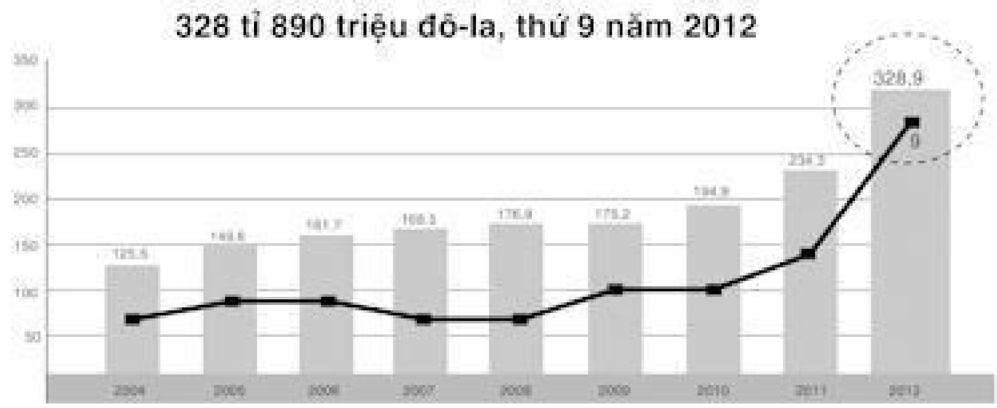
Hình 10: Quảng cáo Samsung tại quảng trường thời đại New York Nguồn: Samsung Blog.



Hình 11: So sánh tổng giá trị thị trường của Tập đoàn Samsung
Nguồn: Samsung Blog:

"Tôi sẽ làm cho Samsung phát triển và trở thành công ty số 1 toàn cầu."

Kể từ khi giữ vị trí chủ tịch Samsung Electronics năm 1987, cho đến nay Lee Kun Hee vẫn đã và đang thực hiện mục tiêu mà chính ông đã trực tiếp đặt ra. Nếu nhìn vào tổng giá trị thị trường, một Samsung đã từng chỉ đạt 1.000 tỷ won (tương đương 1 tỷ đô-la Mỹ) vào năm 1987 thì nay đã vươn lên mức 303 nghìn tỷ won (tương đương 303 tỷ đô-la Mỹ), tức là tăng gấp hơn 300 lần.



Hình 12: Bảng xếp hạng giá trị thương hiệu của Tập đoàn Samsung - Nguồn: Samsung Blog:

Với sự lựa chọn vĩ đại của ông, thiết nghĩ không cần phải bàn cãi thêm về việc cho đến nay Tập đoàn Samsung đã tăng trưởng chóng mặt đến mức nào, mà trọng tâm của sự phát triển đó là Samsung Electronics. Vào năm 2012, Tập đoàn Samsung đứng vị trí thứ 9 trong bảng xếp hạng 100 thương hiệu thế giới do công ty Interbrand bình chọn. Đặc biệt trong vòng ba năm trở lại đây điện thoại thông minh (smartphone) của Samsung đã có sự tăng trưởng vượt bậc và giữ vị trí số 1 toàn cầu.

Có thể nói điều khiến Samsung Electronics thêm một lần nữa tạo ra bước đột phá trên thị trường toàn cầu chính là nhờ có năm từ khóa trong kinh doanh của Lee Kun Hee. Đó là “Kinh doanh trù bị”, “Kinh doanh kế hoạch”, “Kinh doanh tấn công”, “Kinh doanh thay đổi” và “Kinh doanh chiến lược”.

Nội dung của năm hình thức kinh doanh đã tạo nên Samsung hiện tại được tóm tắt như sau:

- Kinh doanh trù bị: Không chỉ đặt nền tảng vững chắc của một doanh nghiệp lớn mạnh nhất về marketing như ngày nay bằng việc trù bị từ gần 20 năm trước đó thông qua “Chính sách chuyên gia địa phương” ông còn dự đoán và chuẩn bị cho tương lai khi mà chất lượng và thiết kế trở thành nhân tố quan trọng.

- Kinh doanh kế hoạch: Dự đoán một cách chính xác bằng trí tuệ và tài năng nhìn thấu tương lai nhanh hơn ai hết về trào lưu tương lai mới của bán dẫn và điện thoại di động, ông đã mạnh dạn đi đầu trong công nghệ bán dẫn, đồng thời làm nên huyền thoại của điện thoại di động.

- Kinh doanh tấn công: Xây dựng nhà máy sản xuất bán dẫn chỉ trong vòng sáu tháng mà đáng lẽ phải mất một năm rưỡi, có thể phát triển sản phẩm smartphone thông thường phải mất một năm chỉ trong vòng ba tháng và đã mở rộng hình thức kinh doanh mang tính tấn công không ngừng nghỉ.

- Kinh doanh thay đổi: Ngay sau khi nhậm chức chủ tịch, đã ý thức được nguy cơ và luôn yêu cầu sự thay đổi. Kết quả là mỗi khi đối mặt với nguy cơ lại biến nguy cơ đó thành bệ phóng và cơ hội để tiến xa hơn. Hay nói cách khác, đã không ngừng biến đổi Samsung để trở thành một tổ chức lớn mạnh, một tổ chức trong sạch và công bằng, một tổ chức mang trong mình nét văn hóa của một doanh nghiệp năng động và sáng tạo và cuối cùng là trở thành một doanh nghiệp số 1 mang ý thức tiên phong.

- Kinh doanh chiến lược: Không tự mãn ngay cả khi đã thành công, ngược lại luôn khai thác các lĩnh vực đầu tư mới (mang tính chất hạt giống) và xây dựng chiến lược để nuôi dưỡng khả năng cạnh tranh cho các lĩnh vực này. Nhờ đó mà Samsung đã chiếm lĩnh được thị trường bán dẫn, LCD và tivi, và chiếm lĩnh cả thị trường điện thoại thông minh (smartphone).

Qua việc chuẩn bị cho thời đại kỹ thuật số và toàn cầu hóa, dự đoán và lên kế hoạch chính xác cho trào lưu mới trong tương lai, và thông qua phương thức kinh doanh tấn công với tốc độ nhanh hơn bất cứ ai, Lee Kun Hee đã tạo nên một Samsung Electronics nhanh nhạy và năng động. Bằng việc luôn biến nguy cơ thành cơ hội phát triển, nhìn về tương lai của năm đến mười năm sau ngay cả khi đã đạt được thành công, với năm hình thức kinh doanh này ông xứng đáng được thời đại ngày nay tôn vinh là một trong những nhà kinh doanh vĩ đại – người đã tạo nên Samsung của hiện tại.

Chương 4

Bảy cuộc đời của Lee Kun Hee

“Việc trở thành doanh nghiệp tầm cỡ thế giới thật sự mang một ý nghĩa bao quát hơn so với việc thiết lập công ty tại nhiều quốc gia trên thế giới. Thông qua quá trình thế giới hóa để đạt được ưu thế cạnh tranh, phải tạo ra giá trị tập thể to lớn hơn là tạo ra giá trị của bộ phận. Từ nền tảng sức mạnh tạo ra tính hiệu quả và giá trị có thể cung cấp cho khách hàng. Nếu muốn tạo ra giá trị lớn hơn, việc chỉ thâm nhập vào thị trường thế giới là chưa đủ mà còn cần có cơ sở hạ tầng, quá trình, hệ thống để có thể nắm bắt được một phần hoặc toàn bộ vị trí ưu thế mang tính chiến lược mà tôi đề cập dưới đây.”

“Sau khi nhậm chức vào năm 1987, tôi cảm thấy thực sự hoang mang. Nền kinh tế thế giới đang cho thấy những điểm tối của sự tăng trưởng thấp và bóng đen cũng đang bao trùm nền kinh tế Hàn Quốc. Một năm sau khi nhậm chức (1988) tôi đã tuyên bố Sáng lập công ty lần hai và nhấn mạnh đến sự thay đổi, cải cách. Thế nhưng không có gì thay đổi dù nhiều năm đã trôi qua. Một thể chế (tổ chức) kiên cố trong 50 năm qua quả là quá vững chắc. Samsung vẫn không thể thoát ra được khỏi sự lầm tưởng rằng mình vẫn là số 1. Đặc biệt tôi đã bị mắc chứng mất ngủ từ suốt mùa hè cho đến mùa đông năm 1992. Tôi cảm thấy vô cùng nguy cấp khi có cảm giác rằng cả Samsung sẽ sụp đổ chứ không phải chỉ mất đi một hay hai dự án. Khi đó một ngày tôi ngủ không quá bốn tiếng. Người một bữa ăn đến ba suất bulgogi (thịt bò xào của Hàn) mới thấy đủ như tôi bỗng chốc mất cảm giác thèm ăn đến mức một ngày tôi chỉ ăn qua loa có một bữa. Năm đó tôi đã sút 10kg.”

Lee Kun Hee – người con trai thứ ba trong gia đình

Deagu – Năm 1942, thời kỳ thuộc địa 3 năm trước khi được giải phóng!

Lee Kun Hee được sinh ra trên mảnh đất Deagu nổi tiếng về táo và mỹ nhân. Vào thời đó cha ông là Lee Byung Chul đang điều hành thương hội Samsung và phát triển nhanh chóng thành công ty thương mại gần khu vực chợ Tây Môn (Seomun). Đương nhiên cha ông và bà Park Doo Eul – mẹ ông đều rất bận rộn. Ông là con trai thứ 3 trong gia đình. Vì thế Lee Kun Hee được gửi cho bà ngoại chăm sóc ngay sau khi cai sữa. Phải đến sau khi được giải phóng ông mới được gặp mẹ và những người anh của mình.

Không một ai nghĩ rằng đứa trẻ này sẽ trở thành nhà kinh doanh dẫn dắt một doanh nghiệp hàng đầu của Hàn Quốc. Cũng bởi vì trên ông còn có hai người anh trai là Maeng Hee và Chang Hee. Thời ấu thơ của Lee Kun Hee gắn liền với thời kỳ thế giới đang biến đổi một cách nhanh chóng. Ông sinh ra vào thời kỳ thuộc địa, ba năm sau đó toàn dân được hưởng niềm vui giải phóng, tuy nhiên chỉ năm năm sau dân tộc Hàn Quốc lại chìm trong bi kịch do sự bùng nổ cuộc nội chiến Nam – Bắc Triều Tiên ngày 25 tháng 6.

Lee Kun Hee – ở cái thời chỉ là một đứa trẻ chưa đầy 10 tuổi – đã phải trải qua những trang lịch sử trọng đại của dân tộc rốt cuộc đã suy nghĩ và cảm nhận được điều gì? Sau khi cuộc chiến tranh liên Triều bùng nổ, do không kịp sơ tán nên gia đình ông đã trải qua những năm tháng vô cùng khó khăn dưới sự thống trị của chế độ Bắc Triều Tiên. Ngay cả sau khi Seoul được giải phóng, cuộc sống của Lee Kun Hee cũng không khá hơn chút nào. Masan, Deagu rồi lại đến Busan, vì công việc kinh doanh của cha mà ông liên tục phải chuyển nhà và chuyển trường. Cho đến năm lớp 5 , ông đã phải chuyển trường tới năm lần. Vì thế mà ông không có cơ hội kết bạn thân thiết với ai. Thời ấu thơ của Lee Kun Hee luôn cô độc và không bạn bè.

Nỗi đơn độc và cô đơn này đã ảnh hưởng như thế nào tới cậu bé Lee Kun Hee? Bản thân tôi nghĩ rằng chính điều này đã nuôi dưỡng cho cậu bé khả năng quan sát và tầm hiểu biết hơn người. Peter Drucker từng nói: "Đổi mới kinh doanh vừa là công cụ mà nhà kinh doanh đã sẵn có, vừa là phương thức giúp họ tìm ra sự thay đổi nhằm tìm kiếm cơ hội để cung cấp các lĩnh vực kinh doanh khác và các dịch vụ khác." Nếu xét về Lee Kun Hee trên cơ sở câu nói đó thì thời thơ ấu của Lee Kun Hee chính là phương thức tìm ra sự thay đổi nhằm tìm kiếm cơ hội mới, hay bản thân ông đã tự đào tạo mình bằng cách nuôi dưỡng tư tưởng về đổi mới.

Trong ông đã dần dần hình thành khả năng lãnh đạo xuất sắc giúp Samsung tăng trưởng trở thành tập đoàn số 1 chỉ trong vòng mười năm.

Vào năm 1953, khi ông học lớp 5 trường tiểu học trực thuộc trường Sư Phạm Busan, cha ông nói rằng "Hãy đến các nước phát triển để học hỏi" và gửi ông sang Tokyo, Nhật Bản. Lee Byung Chul là một ông bố lạnh lùng và nghiêm khắc. Giống như việc những con hổ huấn luyện nghiêm khắc hổ con bằng cách đưa chúng đến vách núi, đẩy chúng xuống và để chúng tự đi lên bằng sức của mình, Lee Byung Chul cũng nuôi dạy các con của mình một cách khắc nghiệt như thế.

Nếu nhìn lại quãng thời gian ấu thơ của cậu bé Lee Kun Hee, rõ ràng chúng

ta có thể biết được một thực tế rằng Lee Kun Hee đã lớn lên khác với những đứa trẻ cùng trang lứa. Dù không phải là trẻ mồ côi nhưng ông đã tự lập lớn lên như một đứa trẻ mồ côi.

Cùng sống với người anh trai thứ hai hơn 9 tuổi là Chang Hee nhưng trên thực tế phần lớn thời gian ông đều ở một mình. Tóm lại, cậu bé Lee Kun Hee đã trải qua quãng thời gian khó khăn ở Nhật, khi không được lớn lên trong vòng tay của cha mẹ và không có bạn bè vì ông không nói được tiếng Nhật.

Thời gian đó Lee Kun Hee phải học cách sống một mình hơn là quan sát và học hỏi từ nước phát triển. Ông phải chịu đựng sự phân biệt chủng tộc, nỗi cô đơn nơi đất khách và nỗi nhớ cha mẹ. Đó là những bài tập mà Lee Kun Hee phải giải đáp trong quãng thời gian du học tại Nhật Bản.

Nơi đây tôi không tìm thấy một hình ảnh nào của Lee Kun Hee được đón nhận tình yêu từ cha mẹ và làm nũng họ, không thấy một hình ảnh nào của Lee Kun Hee được trải qua thời thơ ấu tinh nghịch đùa vui một cách thoải mái với các bạn cùng trang lứa. Trái lại tôi thấy hình ảnh của một nhà cải cách nhỏ tuổi với ý nghĩ luôn phải tìm kiếm thay đổi một điều gì đó mới có thể tồn tại. Lí do tại sao có rất ít doanh nghiệp thành công và vươn lên vị trí dẫn đầu mặc dù họ ra sức hô hào phải đổi mới chính là ở điều này. Cải cách phải trở thành thói quen, thành tập tính và giống như mạch nước ngầm chảy trong suy nghĩ.

Nhìn vào điểm này, tôi nghĩ cậu bé Lee Kun Hee chính là một nhà cải cách. Ông là một nhà cải cách nhỏ tuổi say sưa xem hàng nghìn tập phim nhằm quên đi hoàn cảnh mà bản thân phải đối mặt thời thơ ấu, nuôi dưỡng cho chính mình sức mạnh của lối tư duy đa chiều và tìm tòi sự thay đổi nhằm tạo cơ hội cho một cuộc sống tốt đẹp hơn.

Để giải đáp bài toán đó, ông đắm chìm trong những bộ phim, chơi cùng chú chó của mình và tìm hiểu máy móc. Những điều này đã trở thành nền tảng giúp cho Lee Kun Hee có được cái nhìn sâu sắc và khả năng quan sát có thể nhìn xuyên thấu bản chất của kinh doanh cùng với cách tư duy đa chiều – yếu tố cần thiết để trở thành một nhà kinh doanh tài năng đã đưa Samsung trở thành doanh nghiệp hàng đầu thế giới. Nó khiến ông có thể hưởng thụ sự cô độc và buồn tẻ, giúp ông định hình nhiều suy nghĩ đa dạng.

Ở Nhật ông bị mọi người trêu đùa gọi là Josenjing – kẻ cô độc. Để xoa dịu nỗi buồn đó, sự lựa chọn của ông là phim ảnh. Với hơn 1.300 bộ phim đã xem, ông tự đặt mình vào lập trường của nhiều nhân vật, khi thì là nhân vật

chính, lúc là nhân vật phụ, nhân vật đóng những vai nhỏ, thậm chí là đạo diễn phim, người quay phim... và thưởng thức nó. Bằng cách đó ông đã hình thành thói quen suy nghĩ theo nhiều góc độ và mang tính chất đa chiều. Thói quen suy nghĩ này được tỏa sáng khi ông ở vị trí của một nhà lãnh đạo doanh nghiệp sau này – vị trí rất cần đến lối tư duy đa chiều.

Với việc xem một số lượng phim khổng lồ, ông đã từng mơ ước trở thành đạo diễn phim. Sau này chính ông cũng đã thổ lộ mơ ước đó và sang Mỹ để có cơ hội được gặp trực tiếp Steven Spielberg. Có lẽ việc xem rất nhiều phim điện ảnh và phim tài liệu ngay cả sau khi đã trưởng thành cũng chính là thói quen được hình thành từ khi đó.

Cả ngày một mình vừa hưởng thụ nỗi cô độc vừa đắm chìm trong phim ảnh và thưởng thức phim ảnh theo nhiều cách đa dạng, cậu bé Lee Kun Hee đã trải nghiệm và cảm nhận một thế giới đầy sắc màu và vượt qua quãng thời gian du học Nhật Bản cô đơn đó.

Vijay Sathe – giáo sư ngành quản trị kinh doanh Học viện Quản trị kinh doanh Druck đã có lần đưa ra khuôn khổ đánh giá chiến lược bằng phương thức đạt được mục đích từ việc “liệu đó là chiến lược vì mục đính gì”. Khuôn khổ (frame work) POSE với ý nghĩa mục đích (Purpose), mục tiêu (Objectives), chiến lược (Strategy), thực thi (Execution) là công cụ hữu dụng dành cho các nhà quản lý ở mọi giai đoạn và đây cũng là công cụ phát triển nghiên cứu của tiến sĩ Peter Drucker trở thành cơ sở nền tảng của việc thực thi giữa chiến lược với chiến lược. Tuy nhiên đối với cậu bé Lee Kun Hee, mặc dù chỉ là học sinh tiểu học nhưng đã tự mình tiếp nhận và thực hiện khuôn khổ POSE – cách thức và chiến lược để đạt được mục tiêu mà các nhà kinh tế học thế giới đề ra.

Ông đã tạo dựng mục đích phải sống một cuộc sống tốt hơn và khắc phục hoàn toàn nó tại Nhật - nơi ghi dấu nỗi cô đơn và buồn chán của ông. Không chỉ có vậy, mục tiêu lớn nhất khiến cha ông gửi ông sang Nhật Bản là để học hỏi. Mục đích lớn đó được đặt lên vai Lee Kun Hee – một đứa trẻ mới chỉ là học sinh tiểu học. Và ông đã bắt đầu học cách đi tìm giải pháp để thực hiện mục đích đó. Cái lọt vào mắt ông đầu tiên chính là phim Nhật mà thông qua đó ông đã có thể học hỏi và trải nghiệm nước Nhật. Trong quá trình đó, mục tiêu khắc phục hiện thực buồn chán và cô đơn cũng được đan xen vào một cách tự nhiên. Từ đây, ông đã xây dựng nên những chiến lược. Những chiến lược này không chỉ dừng lại ở việc xem phim mà ông còn suy nghĩ và trải nghiệm trên lập trường đa dạng của các nhân vật trong phim. Từ đó ông bước vào thực thi những chiến lược sau khi xem hàng nghìn bộ phim.

Lee Kun Hee nhỏ tuổi đã tự mình trang bị cho bản thân một công cụ hữu dụng mang tên khuôn khổ POSE mà chính ông đã từng không biết đến nó và chính vì điều này mà dưới con mắt của mọi người, ông đã trở thành nhà chiến lược thực thi được nó.

Một cách giải quyết khác mà Lee Kun Hee nhỏ tuổi chìm trong sự cô đơn đã lựa chọn chính là chú cún của mình. Sau khi lên cấp 2, ông bắt đầu nuôi chó. Chú chó đối với ông lúc đó không đơn thuần chỉ là thú cưng nuôi trong nhà, mà là một người bạn hàng ngày cùng cậu chủ nhỏ trò chuyện, tắm chung, ngủ chung, thậm chí còn hơn cả một người bạn.

Đối với một người không có lấy một người bạn để giãi bày tâm sự, tin tưởng và dựa dẫm như ông thì chú chó chính là người bạn như thế. Với một kẻ cô đơn, dù rất muốn nhưng lại không thể kết bạn với dù chỉ một người để giãi bày lòng mình thì chú chó là một người bạn lí tưởng nhất. Tình yêu đối với chú chó của ông về sau này đã được phát huy tác dụng. Năm 1979, tại triển lãm các giống chó trên thế giới tổ chức tại Nhật Bản, một cặp chó giống Jindo thuần chủng của Hàn Quốc cũng được tham gia. Nhờ đó mà nguồn gốc xuất xứ đầu tiên của loài chó Jindo tại Hàn Quốc đã được kiểm chứng và loài chó Jindo này đã được đăng kí tên trong Hiệp hội các giống chó thế giới.

Cùng với thú nuôi chó, còn có một sở thích mà ông hăng say khác đó là tháo lắp máy móc. Ông mua các loại máy móc sau đó tháo rời nó ra rồi lắp ráp vào. Đây chính là cơ sở cho tuyên ngôn về chiến lược kinh doanh mới đóng vai trò mang tính quyết định trong công cuộc đưa Samsung Electronics vươn lên thành doanh nghiệp hàng đầu sau này. Trong thời gian đi công tác tại Los Angeles, ông trực tiếp tháo rời VCR của Samsung và VCR của Toshiba. Sau khi phân tích ông đã đưa ra chiến dịch kinh doanh mới. Nhờ sở thích tháo lắp máy móc mà những chiến lược mới được thực thi.

Nhà cải cách vĩ đại Steve Jobs đã nói trong buổi phỏng vấn cho tạp chí Smithsonian về lễ nhận giải thưởng Computer World rằng lần đầu tiên ông nhìn thấy máy tính là vào năm 10 hay 11 tuổi gì đó. Lee Kun Hee được gửi sang Nhật năm lớp 5 tiểu học. Tuổi mà Lee Kun Hee chìm trong tình yêu với chú chó của mình và lần đầu thử tháo lắp ráp máy móc tương đương với tuổi khi mà Steve Jobs lần đầu tiên nhìn thấy máy tính. Trong buổi phỏng vấn đó Steve Jobs nói rằng ông hoàn toàn đắm chìm vào máy tính khi ông lần đầu tiên nhìn thấy nó. Còn Lee Kun Hee trò chuyện cùng chú chó của mình và đắm chìm vào việc tháo lắp máy móc. Cả 2 người đã trở thành những nhà cải cách vĩ đại.

-

Một Lee Kun Hee học về con người

Bước vào lớp 8 trung học sau khi kết thúc quãng thời gian du học tại Nhật Bản và trở về nước, Lee Kun Hee nhập học tại trường cấp 2 và cấp 3 dành cho giới thượng lưu. Sau khi lên cấp 3, ông tham gia môn đấu vật, đây là ảnh hưởng của đấu vật chuyên nghiệp một thời là trào lưu khi Lee Kun Hee còn ở Nhật. Tại Nhật Bản thời kỳ đó, Judo và đấu vật là hai môn thể thao rất được yêu thích. Còn ở Hàn Quốc đương nhiên Taekwondo là bộ môn được yêu thích hơn. Với Lee Kun Hee – người lớn lên ở Nhật, tính cảm thụ cũng trở nên nhạy cảm hơn bao giờ hết, ông bị cuốn hút bởi hai môn là Judo và đấu vật, sau khi băn khoăn suy nghĩ, cuối cùng ông chọn môn đấu vật.

Lee Kun Hee cực kỳ hâm mộ Yeok Do San – một tuyển thủ đấu vật chuyên nghiệp của Hàn Quốc. Điều này đã trở thành động lực trực tiếp giúp ông tham gia vào môn đấu vật. Một Lee Kun Hee – cô độc chỉ ngồi xem phim và trò chuyện với chú chó của mình lần đầu tiên đổ mồ hôi thi đấu với đối thủ là con người thực sự và bắt đầu chơi thể thao.

Tham gia vào môn vật ông được đặt cho biệt danh là “Gấu trắng” và lần đầu tiên được sống cùng với những người bạn cùng lứa tuổi, được cùng nhau luyện tập và cùng nhau trải qua quãng thời gian vui vẻ. Đó là trải nghiệm ngạc nhiên và tuyệt diệu đối với Lee Kun Hee. Ông đã chăm chỉ luyện tập mà không hề bỏ buổi nào trong suốt ba tuần của kỳ nghỉ. Cuối cùng ông tham gia thi đấu ở hạng mục đô vật hạng bán trung (welterweight) tại một cuộc thi quy mô toàn quốc và giành được giải thưởng. Với nhân duyên đó, sau này ông đảm nhiệm chức chủ tịch Hiệp hội đấu vật Hàn Quốc trong suốt 15 năm đồng thời cũng tài trợ rất nhiều cho Hiệp hội.

William Shakespeare nói: “Chúng ta biết bản thân mình là ai, nhưng ta lại không thể biết ta có thể trở thành cái gì”. Cậu bé Lee Kun Hee đã từng như thế. Một cậu bé từng say mê với phim ảnh và chú chó của mình giờ đây lại say sưa với môn đấu vật – một môn thể thao có thể gọi là quá khích, tham gia hội thi đấu vật toàn quốc và còn giành được giải thưởng. “Liệu tính cách của Lee Kun Hee có thật sự là hướng nội và trầm tĩnh không? Hay hoạt bát và cởi mở? Tôi cho rằng ông là nhân vật tồn tại tất cả các tính cách đó. Vì vậy mà trong ông hình thành lối tư duy, phân tích và tổng hợp đa góc độ và đa phương diện.

Tuy nhiên khi gần học hết lớp 8, vì một chấn thương nhỏ mà ông bị gia đình

ép phải từ bỏ môn đấu vật và chuyển sang môn bóng bầu dục. Tham gia sinh hoạt bộ môn bóng bầu dục, ông lại được trải nghiệm thêm một lần nữa sự thay đổi về ý thức.

Khác với môn đấu vật chỉ có một đối thủ và một mình cũng có thể làm tốt thì môn bóng bầu dục lại là môn thể thao đồng đội. Bóng bầu dục hoàn toàn không giống với một môn thể thao trong nhà như đấu vật. Trước hết, bóng bầu dục được biết đến như là một môn thể thao với tinh thần chiến đấu cao độ, một khi tiếng còi khai trận đã vang lên, dù là mưa hay tuyết rơi cũng không thể làm cho trận đấu bị gián đoạn. Bên cạnh đó, bóng bầu dục còn là môn thể thao đồng đội, cần có tinh thần đoàn kết, phối hợp ăn ý của tất cả các thành viên trong đội để giành chiến thắng. Bóng bầu dục còn yêu cầu ở người chơi một thần kinh thép để có thể thành công trong các pha đoạt bóng và thoát khỏi vòng vây.

Thông qua môn bóng bầu dục, Lee Kun Hee đã thấm nhuần ý chí chiến đấu, sự đoàn kết và tinh thần tập thể. Cuối cùng, bóng bầu dục đã rèn luyện cho ông một tinh thần vượt khó để có thể chiến thắng và vượt qua bất cứ khó khăn, trở ngại nào. Đây đều là những đức tính cần có ở một nhà kinh doanh khi điều hành doanh nghiệp trong tương lai. Sau này, Lee Kun Hee đã coi bóng bầu dục, bóng chày và golf là ba môn thể thao truyền thống của Samsung. Điều này xuất phát từ việc ông muốn giữ tinh thần của môn bóng bầu dục mà ông đã học được khi còn nhỏ và đồng thời cũng muốn truyền lại tinh thần ấy cho nhân viên của mình.

Nhà triết học kinh doanh vĩ đại Yogi Berra từng là cầu thủ bóng chày đã nói rằng: “Chỉ cần theo dõi cũng có thể quan sát được nhiều thứ.” Lee Kun Hee cũng theo dõi hàng nghìn bộ phim bằng nhiều góc độ. Thấy vẫn còn thiếu, ông còn học thêm cả đấu vật, thậm chí cả môn bóng bầu dục và ông đã lớn lên như thế. Vậy những thứ mà ông quan sát, học và cảm nhận được nhiều đến mức nào? Khi ta đem so sánh một người đọc hàng nghìn cuốn sách và nhập chúng vào ý thức của họ với một người không làm được như thế ta sẽ thấy có một sự khác biệt rất lớn trong ý thức cũng như suy nghĩ. Không sai khi nói rằng ông là một người “khổng lồ nhỏ bé”. Thông qua hàng nghìn bộ phim xem hồi nhỏ, mà một khối lượng lớn những kiến thức, kinh nghiệm đã thấm nhuần trong tiềm thức của ông.

Về điểm này Lee Kun Hee là một con người đáng sợ. Điều mà những người bình thường tuyệt đối không thể làm được thì ông đã thực hiện thành công ngay từ khi còn nhỏ. Đó chính là bằng chứng rằng ông mang trong mình khả năng tập trung và sức mạnh tinh thần vượt trội. Nếu tìm hiểu kỹ về ai đó,

chúng ta có thể nắm rõ những điểm mạnh và điểm yếu của họ trong lòng bàn tay. Từ đó, có thể đưa ra đánh giá chính xác nhất về con người họ. Do đó, có thể nói rằng đến thời điểm này, tôi đã nắm rất chắc về Lee Kun Hee, và theo ý kiến của cá nhân của tôi, ông là một con người vô cùng đáng nể vì.

Càng tìm hiểu sâu về ông tôi lại càng cảm nhận được ông là một nhà cải cách năng động, vững vàng, kiên định như Thái Sơn. Phải chăng vì thế mà trong tôi không có suy nghĩ nào khác ngoài hình ảnh về một con người có uy lực? Đây thực sự là những cảm nhận của tôi về chủ tịch Lee Kun Hee.

Lên cấp 3, Lee Kun Hee đã bắt đầu có bạn, đó chính là cựu nghị sĩ Hong Sa Deok. Hồi tưởng lại những điều về Lee Kun Hee, người bạn thân thiết thời cấp 3 – nghị sĩ Hong Sa Deok cho rằng một trong số điểm mạnh chính là việc Lee Kun Hee tìm hiểu sâu sắc về con người.

Nếu là học sinh cấp 3, thì cần phải học hành chăm chỉ các bộ môn ở trường. Nhưng rốt cuộc, môn học về con người là môn học như thế nào? Lee Kun Hee từng có dịp chia sẻ với người bạn thân của mình về việc ông học tập và tìm hiểu một lĩnh vực hoàn toàn xa lạ với đa số mọi người là:

"Tôi học chăm nhất môn học liên quan đến con người."

Thật sự là ông đã học môn Khoa học con người chăm chỉ hơn tất cả những môn học khác ở trường. Việc học tập ở trường thì kết thúc ngay sau khi hoàn thành kỳ thi, thế nhưng việc học, suy ngẫm về con người thì dùng được cả đời, đặc biệt là đối với những nhà kinh doanh có vai trò và trách nhiệm dẫn dắt một nguồn nhân lực đông đảo. Tại sao ông lại học về con người, hơn nữa còn học rất chăm chỉ?

Điều này được lý giải là do ông đã trải qua thời thơ ấu khác với những đứa trẻ bình thường khác. Từ khi vừa lọt lòng mẹ, Lee Kun Hee đã lớn lên trong vòng tay của bà ngoại. Vậy mà ngay khi vừa cảm nhận được vòng tay ấm áp của mẹ, ông được gửi sang Nhật và nhận sự chăm sóc của người khác chứ không phải mẹ ruột của mình. Điều thiếu thốn đối với ông là tình cảm. Đặc biệt với một tuổi thơ không có lấy một người bạn đúng nghĩa do phải chuyển trường thường xuyên thì sự thiếu thốn về tình cảm con người đó lại trở nên tha thiết và cấp bách hơn. Điều này ngày càng thôi thúc và dần hình thành trong ông thói quen nghiên cứu chuyên sâu về con người, để rồi cuối cùng trở thành một trong những lĩnh vực yêu thích của Lee Kun Hee.

Sự thiếu thốn về con người mà ông cảm nhận một cách sâu sắc khi còn nhỏ

cuối cùng lại đơm hoa kết trái trong việc đào tạo nhân tài và thiên tài kinh doanh. Tôi đã từng thắc mắc rằng ngoài Lee Kun Hee ra liệu có còn ai học và nghiên cứu sâu về con người? và điều này được giải đáp trong cuốn Cách làm việc của Mark Zuckerberg. Trong cuốn sác này, nhà báo kinh tế, nhà quản trị kinh doanh lỗi lạc người Nhật Teruya Kuwabara có viết rằng Facebook đang biến đổi nhanh chóng phong cách sống của nhân loại, chính là kết quả của việc nghiên cứu về con người.

Làm thế nào mà một cậu thiếu niên lại có thể nói rằng lĩnh vực mà cậu quan tâm và học chăm chỉ nhất là khoa học con người? Đó là điều khác biệt và phi phàm của Lee Kun Hee. Trong số những người trung niên bước qua tuổi 30 và sang tuổi 40 đang sống trên mảnh đất này, cũng như những doanh nhân điều hành doanh nghiệp có được bao nhiêu phân trăm số người có thể nói rằng môn học mà họ học tập chăm chỉ nhất là môn học về con người? Liệu có được khoảng 10%? Bản thân tôi cũng chưa từng học về con người. Vậy mà ngay từ khi còn là một học sinh cấp 3, Lee Kun Hee đã nói rằng môn học mà ông học hành chăm chỉ nhất là học về con người. Ông quả là một con người đáng sợ, và không còn định nghĩa nào khác để đưa ra ngoài định nghĩa rằng ông là một chiến lược gia đáng sợ.

Lần thứ hai trong đời Lee Kun Hee sang Nhật du học, đó là khi vừa tốt nghiệp cấp 3 và lý do cũng giống như với lần đầu. Khi đó là vào năm 1965, Lee Kun Hee nghe lời cha, sang Nhật để học hỏi nền văn hóa văn minh của một nước tiên tiến. Tại Nhật Bản, ông theo học ngành Quản trị kinh doanh tại Đại học Waseda.

Với tính cách yêu thích việc đào sâu, tìm hiểu nhiều lĩnh vực, đặc biệt là những lĩnh vực còn chưa được biết đến, lần thứ hai trở lại đất nước Nhật Bản đã mang lại cho cậu thanh niên nhiều trải nghiệm khác với lần đến đây lúc còn nhỏ. Việc kết bạn với những thành viên của nhóm Yakuza (băng nhóm tội phạm đường phố ở Nhật Bản) là một trong những điều đó. Thay vì gọi là kết bạn, ta nên gọi mối quan hệ này là sự giao lưu về học tập con người của Lee Kun Hee thì đúng hơn.

Ta phải đi đến đâu mới có thể tìm hiểu và giao du với những thành viên băng nhóm Yakuza khét tiếng trên toàn thế giới? Điều này chỉ có thể xảy ra khi đến với Nhật Bản. Lee Kun Hee giao du với những thành viên Yakuza trong suốt khoảng một năm và quãng thời gian này đã thực sự trở thành “khóa học” bổ ích nhất đối với người chăm chỉ nghiên cứu về con người như Lee Kun Hee.

Một trong những điều thú vị nhất mà Lee Kun Hee đã trải nghiệm khi ở Nhật là được gặp gỡ và học hỏi từ Yeok Do San - đô vật xuất sắc nhất trong giới đấu vật chuyên nghiệp Nhật Bản khi ấy. Ông thường xuyên tới gặp Yeok Do San để học tập về con người.

Lee Kun Hee là một con người đáng sợ. Bởi bất kể là lĩnh vực nào đi chăng nữa, nhưng một khi ông đã coi đó là lĩnh vực của mình, ông tuyệt đối không bao giờ đánh mất vị trí số 1 thế giới vào tay người khác. Hơn nữa, ông còn sẵn sàng gặp gỡ với bất kỳ tổ chức nào, giao du với bất kỳ nhân vật nào với mục đích học tập về con người. Thế nhưng ông lại không có niềm ham mê đối với việc học tập ở trường.

Câu nói “Môn mà tôi học chăm chỉ nhất là học về con người” mà Lee Kun Hee từng nói với người bạn cấp 3 của mình là cựu nghị sĩ Hong Sa Deok không phải là lời nói suông. Ông là nhà chiến lược tài ba đã nghiên cứu về con người chăm chỉ hơn bất cứ ai. Để học về con người ông đã gặp gỡ những thành viên của Yakuza và thường xuyên đi với họ, nhưng không chỉ thỏa mãn với điều đó, Lee Kun Hee còn thường xuyên gặp gỡ Yeok Do San – người hùng của đấu vật chuyên nghiệp Nhật Bản.

Lee Kun Hee tìm hiểu về con người vào quãng thời gian của tuổi trẻ đầy nhiệt huyết khi mà các bạn cùng trang lứa đang tụ tập hay hẹn hò. Đây chính là lý do mà tôi cho rằng ông là một nhà chiến lược phi phàm.

Trong lúc Lee Kun Hee đang tận hưởng niềm vui thú với cuộc sống du học tại Nhật Bản và gần như sắp bị đình chỉ học thì cha ông là Lee Byung Chul một lần nữa nói rằng Lee Kun Hee cần phải trải nghiệm ở một thế giới rộng lớn hơn, đó chính là nước Mỹ và ngay lập tức, Lee Kun Hee chuyển tới học tại trường Đại học George Washington (Mỹ).

Trong thời gian du học tại Mỹ, ông đi học bằng ô tô và đổi ô tô tới sáu lần. Đổi ô tô nhiều lần không phải là ông tiêu tiền hoang phí, mà điều này cũng giống như việc kiếm lời khi biến 600 đô-la thành 700 đô-la. Qua sáu lần đổi xe là bấy nhiêu lần ông học và nghiên cứu về cấu tạo của từng chiếc xe đó. Có lẽ ai cũng biết rằng kinh nghiệm đó đã có ảnh hưởng không nhỏ đến việc tạo nên thương hiệu ô tô Samsung trong tương lai sau này của ông.

Khi đó Lee Kun Hee hoàn toàn say mê với ô tô, tuy rằng việc học ở trường có phần chểnh mảng. Chuyên ngành chính của Lee Kun Hee là Kinh tế học. Ngoài ra ông còn học thêm một chuyên ngành phụ là Truyền thông, nhưng ông không tìm được chút hứng thú đặc biệt nào trong học tập. Cho đến tận

lúc đó, việc tìm hiểu về con người và xe ô tô vẫn thu hút ông hơn là việc học tập ở trường lớp.

Vào kỳ nghỉ, ông bắt đầu đi du lịch, điểm đến là đất nước Mexico rộng lớn. Tuy nhiên do vấn đề về visa mà ông đã không thể quay trở lại Mỹ. Lúc này chủ tịch Lee Byung Chul đã đưa ra chỉ thị muốn ông sang Đông Kinh (nay là Tokyo) Nhật Bản. Chỉ thị đó lại chính là ý đồ mà cha ông muốn ông đến gặp Hong Na Hee - người sau này đã trở thành người bạn đời của ông.

Nhà tư tưởng vĩ đại cuối nhà Minh, đầu nhà Thanh Cố Viêm Võ đã cảnh báo việc chỉ ngồi ở bàn viết hoặc bàn luận những điều vô bổ là việc làm tốn công vô ích, bản thân ông đã đọc 10 nghìn cuốn sách và đi bộ mười nghìn dặm. Đặc biệt ông rời khỏi nhà vào lúc 45 tuổi và đi du ngoạn trong suốt 25 năm. Trước đó ông đã đọc mười nghìn quyển sách và có cách nhìn nhận trên nhiều phương diện như âm vận học, khảo cổ học, chú giải, lịch sử, văn học... và để lại nhiều tác phẩm có giá trị. Ông đã để lại cho hậu thế câu nói này trên cơ sở đúc rút những kinh nghiệm của bản thân mình.

"Hãy đọc mười nghìn cuốn sách và đi du ngoạn 10 nghìn dặm."

Lí do ông nói câu này có lẽ vì ông ngẫm ra trong suốt cuộc đời mình rằng đây chính là một trong những phương pháp tốt và hiệu quả nhất để con người trưởng thành, phát triển và vượt lên chính mình. Nhưng liệu Lee Kun Hee có biết đến câu nói này? Lee Kun Hee đã du lịch đến Mexico và trải nghiệm một thế giới rộng lớn. Nhớ lại lúc ông xem phim không chỉ đơn thuần là giết thời gian thì tôi cho rằng lần này cũng không phải ông chỉ đi đơn thuần là để du lịch mà để trực tiếp trải nghiệm một thế giới rộng lớn và mở rộng bản thân theo cách của chính mình.

Một Lee Kun Hee không phù hợp với công việc kinh doanh

"Thành công hay thất bại? Tiếp tục phát triển trường tồn hay sẽ bị sụp đổ?

Tất cả điều này phụ thuộc vào việc bản thân bạn làm như thế nào hơn là vào môi trường xung quanh."

Đúng như lời nói của Jim Collins, Lee Kun Hee vừa là một doanh nhân dám đương đầu với thử thách mạo hiểm để giành chiến thắng, vượt qua tính cách, xuất thân và sự thất bại của bản thân vừa là một con người bình thường như bao người khác. Trên thế gian này không có bữa trưa nào là miễn phí, tôi tin chắc rằng Samsung của ngày hôm nay cũng không phải tự nhiên mà thành và nhà kinh doanh vĩ đại không phải vốn dĩ sinh ra đã có tài kinh doanh.

Qua cuộc đời của chủ tịch Lee tôi học được rằng một nhà kinh doanh vĩ đại được tạo ra phụ thuộc vào việc tự bản thân họ làm như thế nào. Về nước vào năm 1966, Lee Kun Hee vào làm việc tại đài truyền hình Đông Dương. Tháng 1 năm 1967, ông đính hôn với bà Hong Na Hee. Đám cưới được tổ chức vào ngày 30 tháng 4 năm đó, sau khi bà Hong Na Hee tốt nghiệp đại học.

Sau khi kết hôn ông vào làm việc tại phòng thư kí của Samsung với vai trò là một nhân viên thực tập. Lọc tìm những bài báo liên quan đến Samsung và dùng bút đỏ đánh dấu là một trong những công việc ông phải làm. Ngoài ra, một công việc nữa của ông là tháp tùng cha khắp mọi nơi, thậm chí cả khi cha ông đi đánh golf.

Thế rồi, cuối năm đó ông quay trở lại Mỹ. Bởi quyền kinh doanh được trao lại cho người con trưởng là Lee Maeng Hee và cũng bởi ở Samsung ông không còn việc gì lớn để làm nữa. Tuy nhiên vào cuối năm 1968, tức một năm sau đó cha ông - Lee Byung Chul đã gọi ông trở lại và chỉ định ông là giám đốc truyền thông của tập đoàn.

Năm 1961, Lee Byung Chul đã gửi Lee Kun Hee sang Mỹ và dặn dò phải chuyên tâm học về truyền thông. Sau khi Lee Kun Hee nhập học trường Đại học George Washington, ông cũng để con trai mình học truyền thông như một môn chuyên ngành phụ. Ở đây chúng ta có thể cảm nhận được một diện mạo của Lee Byung Chul với phong cách của một nhà chiến lược vô cùng khắt khe. Nhưng nếu nhìn theo một góc độ khác, có lẽ Lee Byung Chul nhận thấy Lee Kun Hee, khi đó mới ở độ tuổi ngoài 20 với cá tính đặc biệt không phải là một người phù hợp để điều hành công ty nên ông đã cố gắng định hướng cho Lee Kun Hee tập trung học về lĩnh vực truyền thông. Câu nói của Lee Byung Chul với Lee Kun Hee khi chàng trai này đang ở độ tuổi 20 đã nói thay cho điều đó:

"Điều hành công ty có vẻ không hợp với tính cách của con, vậy con nghĩ sao nếu như con học truyền thông?"

Nhà văn, nhà thơ T.S Eliot – người được trao giải Nobel văn học năm 1948 – từng nói rằng để biết được chúng ta có thể đi đến đâu, phải chịu đựng những hiểm nguy gì thì phải đi thật xa. Và chỉ những người làm như thế mới có thể biết là họ có thể đi xa đến đâu.

"Chỉ có những người dám đối mặt với nguy hiểm và thử đi xa mới có thể biết được mình có thể đi bao xa."

Dựa vào câu nói này thì rõ ràng cậu thanh niên Lee Kun Hee khi ấy vẫn không biết là bản thân có thể tiến xa đến đâu. Bởi ông không biết liệu mình có thành công với vị trí là nhà kinh doanh hay không và điều mà bản thân ông thích thú là cái gì, ông chưa từng một lần chịu chấp nhận nguy hiểm và thử bước xa hơn. Ở độ tuổi 20, ông cũng không chấp nhận thử thách với hiểm nguy và cũng không một ai thúc giục ông phải chấp nhận nguy hiểm và tiến xa hơn. Cho đến thời điểm đó, môi trường xung quanh ông là như thế. Kết quả ông vẫn chỉ là một con người bình thường.

Ngày 22 tháng 9 năm 1966, chủ tịch Lee Byung Chul tuyên bố nghỉ hưu và ông đã chọn Lee Maeng Hee là người kế vị theo cách thức trao quyền thừa kế truyền thống. Nguyên nhân dẫn đến việc làm này của ông là do tác động của những chỉ trích về Samsung và "vụ buôn lậu đường hóa học", nỗi lo lắng về người con trai thứ hai Chang Hee bị bắt, cùng với cảm giác bị những người ông từng tin tưởng phản bội.

Tháng 7 năm 1967, sau tám tháng kể từ khi Lee Byung Chul tuyên bố nghỉ hưu, tại cuộc họp Ban giám đốc Tập đoàn Samsung Lee Maeng Hee chính thức được trao quyền lãnh đạo tập đoàn.

"Sau này chúng tôi sẽ gửi gắm toàn bộ công việc của Samsung cho ông Lee Maeng Hee."

Họ đã chính thức giao phó quyền điều hành cho người con trai trưởng của Lee Byung Chul là Lee Maeng Hee. Nhận quyền điều hành Samsung, Lee Maeng Hee đã nỗ lực không kể ngày đêm nhằm tái kiến thiết Samsung khi đó đang rơi xuống địa ngục vì vụ việc của công ty phân bón Hàn Quốc (Ngày 24 tháng 5 năm 1966 Công ty phân bón Hàn Quốc mà Samsung đang xây dựng đã ngụy trang 2.259 bao đường hóa học (khoảng 55 tấn) thành vật liệu xây dựng để mang đi tiêu thụ thì bị bại lộ). Tuy nhiên, với một người đàn ông ở độ tuổi 30 chưa có kinh nghiệm nên chưa đủ tài lực để tái kiến thiết một tập đoàn to lớn như Samsung và bất bình bắt đầu nảy sinh khắp nơi.

Một Samsung mà Lee Byung Chul gây dựng trong suốt 30 năm đã không thể vực dậy được chỉ với ý chí của một chàng thành niên trẻ tuổi. Những thành viên đồng sáng lập công ty cùng với nhân vật chủ chốt đã chính thức báo cáo với Lee Byung Chul rằng cứ theo đà này không chừng Samsung sẽ sụp đổ.

Cuối cùng, vài năm sau đó, vào ngày 12 tháng 6 đầu mùa hè năm 1968, Lee Byung Chul tuyên bố trở lại điều hành Samsung.

Cuối năm 1969, người anh thứ hai của Lee Kun Hee nộp đơn lên Nhà Xanh cáo buộc rằng cha mình - Lee Byung Chul đã thực hiện những hành vi bất chính như buôn lậu 1 triệu đô-la ra nước ngoài, công ty CJ và công ty Cheil Industries trốn thuế, khai khống tăng kinh phí nhiều hơn so với thực tế khi xây dựng chùa Hyeon Chung. Tuy nhiên, tổng thống Park Chung Hee đã không coi đây là một vấn đề lớn. Ông chỉ đưa ra chỉ thị tìm hiểu về vụ việc buôn lậu ngoại tệ và yêu cầu giải quyết. Khi biết được sự việc này Lee Byung Chul cho gọi Chang Hee và yêu cầu rời khỏi Hàn Quốc ngay lập tức, cho đến khi nào ông còn sống thì không được phép đặt chân quay lại đất nước Hàn Quốc.

Lee Byung Chul kể từ lúc này cũng bắt đầu nghi ngờ Lee Maeng Hee. Bởi Maeng Hee - một người có quan hệ tiếp xúc gần gũi với phía Nhà Xanh lại để cho một đơn tố cáo được đưa tới tay Tổng thống Park Chung Hee, điều này đủ để Lee Byung Chul nghĩ rằng Maeng Hee là kẻ đồng lõa.

Như vậy, cả con trai trưởng Maeng Hee và con trai thứ hai Chang Hee đã không có duyên với vị trí người thừa kế Tập đoàn Samsung. Đặc biệt, Lee Maeng Hee đã được trao một cơ hội rất lớn nhưng đã để vuột khỏi tầm tay. Trường hợp của con trai thứ hai Chang Hee đã để lại sự luyến tiếc cho mọi người. Nếu như ông cố gắng chịu đựng và nhẫn nại thêm một chút thì có thể mọi chuyện sẽ khác.

Hoàn cảnh của Lee Kun Hee đã lập tức quay 180 độ, vừa là nguy cơ đồng thời cũng là cơ hội lớn nhất đã tìm đến ông. Tục ngữ Anh có câu “Một người chèo thuyền giỏi không xuất thân từ vùng biển lặng sóng.” Đối với Lee Kun Hee khi đó mới 25 tuổi ông đã gánh vác nhiệm vụ quan trọng lãnh đạo Tập đoàn Samsung mà đáng lẽ là thuộc về người anh trai cả và anh trai thứ hai của ông. Tuy nhiên chỉ trong chốc lát sự tồn tại của hai người anh đã biến mất trước mắt ông. Trách nhiệm và nghĩa vụ quan trọng của một thuyền trưởng lái con tàu lớn có tên Samsung đã được chuyển toàn bộ sang cho Lee Kun Hee.

Có lẽ đây là áp lực lớn nhất mà Lee Kun Hee phải trải qua ở độ tuổi gần 30. Lúc bấy giờ, ông chỉ là một người lái thuyền bình thường không hơn không kém song đã phải chèo lái trên vùng biển xưa vốn lặng sóng thì nay đã thêm nhiều gió to sóng lớn do hai người anh trai tạo nên. Đây là nguy cơ cao nhất có thể khiến Lee Kun Hee bị gục ngã nhưng cũng là cơ hội có một không hai để ông có thể trở thành người thừa kế xứng đáng của Samsung.

Không trốn chạy và chấp nhận định mệnh là người thừa kế

Năm 1973, Lee Byung Chul đã nói với Lee Maeng Hee rằng, nếu không thể làm tốt được tất cả mọi việc thì hãy chỉ làm những việc mà bản thân có thể làm tốt. Đây cũng là lời nói hàm ý sâu xa, không chỉ có con trưởng - Lee Maeng Hee mới có thể trở thành người thừa kế. Hay nói cách khác, Lee Byung Chul đang nghĩ đến quyết định chọn một người mới cho vị trí này.

Và đúng như lời ông nói, vào tháng 9 năm 1976, đêm trước khi Lee Byung Chul sang Nhật để phẫu thuật khối u phổi, ông tập hợp mọi người lại và tuyên bố: “Sau này ta sẽ để cho Kun Hee dẫn dắt Samsung.”

Tất cả mọi người trong gia đình đều bất ngờ và đối với con trai trưởng là Lee Maeng Hee có lẽ cú sốc đó còn nặng nề hơn. May mắn thay vào đêm đó Lee Kun Hee vẫn đang ở Nhật.

Tháng 8 năm 1977, sau khi Lee Byung Chul trải qua cuộc phẫu thuật thành công tại Trung tâm Nghiên cứu Ung thư Tokyo, ông đã tuyên bố Lee Kun Hee chính thức trở thành người thừa kế của Samsung.

Chủ tịch Watanabe Miti của Tập đoàn Dịch vụ Thực phẩm Watami, với doanh thu hàng năm đạt 1 nghìn 200 tỷ won, trong cuốn Tổ chức chiến đấu đã từng đề cập tới một trong những tư chất quan trọng mà nhà lãnh đạo phải có, đó là sức mạnh dám đối đầu và không trốn chạy.

“Không chạy trốn và dám đối đầu với thực tại. Chỉ cần điều đó thôi đủ chứng minh một người bình thường mang trong mình tư chất của một nhà lãnh đạo. Đó là người khi gặp phải một bài toán vượt quá khả năng của bản thân thì năng lực bản thân từ 100 sẽ trở thành 120. Sau đó, khi đối mặt với bài toán với độ khó 140 thì người ấy sẽ nâng năng lực lên 140 bằng cách trực tiếp đối đầu và giải quyết bài toán.”

Nếu coi câu nói trên là điều kiện cần thì Lee Kun Hee là một người có 200 phần năng lực và thậm chí còn hơn thế. Ông không trốn chạy mà thẳng thắn đối đầu với thực tại và tương lai bằng tinh thần ý thức trách nhiệm về nghĩa vụ lớn lao mà bản thân được giao phó. Bằng cách xây dựng, thực hiện chiến lược và giải quyết những bài toán vượt quá tầm năng lực, một lần nữa ông đã cho thấy mình là một nhà lãnh đạo có năng lực vượt trội. Đây cũng chính là cái tôi (bản ngã) của Lee Kun Hee mà một người chưa từng tìm hiểu về ông cũng có thể phát hiện được.

Việc Lee Kun Hee – một người không phù hợp cả về thể chất lẫn năng lực lại có thể trở thành người thừa kế doanh nghiệp lớn - Samsung là vì tư chất

và sự phi phàm được ẩn sâu bên trong. Một điều đáng ngạc nhiên hơn là ngay từ khi con nhỏ Lee Kun Hee đã tự mình rèn luyện và phát triển tư chất và sự phi phàm ấy một cách đầy chiến lược giống như con chim ác là cắp từng chiếc lá về xây tổ.

Thực tế có không ít những chiến lược gia vĩ đại được tôi luyện bằng kinh nghiệm, nỗ lực và tinh thần học tập không ngừng. Nhưng việc Lee Kun Hee thể hiện diện mạo mang phong thái của một nhà chiến lược ngay cả trước khi ông có được nỗ lực, kinh nghiệm và học tập ghi lại dấu ấn như một câu chuyện thần bí khác về ông.

Cuối cùng, ngày 29 tháng 2 năm1979 Lee Kun Hee đã vượt qua hai người anh ưu tú của mình trở thành phó chủ tịch Tập đoàn Samsung. Đây cũng là xuất phát điểm cho những bài học kinh doanh đầy gian khó. Nó diễn ra cho đến năm 1987 khi chủ tịch Lee Byung Chul qua đời.

Bài học về kinh doanh thời kỳ đầu dần dần trở thành thử thách khó khăn và kết thúc trong thất bại. Trước và sau thời điểm năm 1979 - năm ông nhậm chức phó chủ tịch, dự án đầu tiên mà ông đảm nhiệm là dự án mua lại Công ty Yoo Gong (nay là Công ty năng lượng SK). Nhưng dự án này cuối cùng đã thất bại. Tiếp đó, ông lại thử trong lĩnh vực phát triển tài nguyên ở nước ngoài, nhưng may mắn đã không mỉm cười và ông tiếp tục gặp thất bại. Nguyên nhân là vì cuộc biến động dầu mỏ lần 2 đã không kéo dài như dự tính ban đầu. Giá dầu thô nhanh chóng ổn định trở lại nên hiệu quả của dự án kinh doanh năng lượng bị giảm sút.

Kể từ đó, Lee Kun Hee phải trực tiếp đưa ra quyết định. Dường như Lee Kun Hee đang giẫm lên thất bại của người anh trai cả Lee Maeng Hee đã từng vấp phải. Vì vậy, việc ông bị coi thường là điều không tránh khỏi.

Những áp lực tinh thần mà Lee Kun Hee phải chịu đựng trong thời kỳ này có lẽ ngay cả những nhân viên đã và đang chật vật nhất nơi công sở cũng không thể tưởng tượng được. Những vị giám đốc của các công ty vừa và nhỏ trên đất nước Hàn Quốc hẳn đều hiểu rằng khi bản thân phải chịu toàn bộ trách nhiệm về một điều gì đó là một việc khó khăn đến mức nào. Do đó, trong thời kỳ khủng hoảng tiền tệ IMF rất nhiều giám đốc của các công ty vừa và nhỏ đã đi đến sự lựa chọn cực đoan. Bởi vì, khi quyền hạn và địa vị càng cao thì trách nhiệm và nghĩa vụ mà họ phải gách vác lại càng lớn.

Thách thức thất bại tiếp nối thất bại

Kể từ sau khi được bổ nhiệm vị trí phó chủ tịch tập đoàn, tinh thần của Lee Kun Hee sa sút trầm trọng vì những thất bại trong việc mua lại Công ty Yoo Gong và dự án năng lượng. Đặc biệt, vào năm 1982, ba năm kể từ khi giữ chức phó chủ tịch, Lee Kun Hee - người từng yêu thích ô tô và tốc độ, đã gặp tai nại khi đâm vào một chiếc xe trên đại lộ Yang Jae. Tai nạn xảy ra và ông bị hất ra khỏi xe.

Không chỉ có vậy, những tin đồn, tai tiếng rùm beng liên tiếp càng khiến ông thêm mệt mỏi. Ông đã phải ra nước ngoài sống cho đến năm 1986. Cũng chính lúc này, một nhân vật người Nhật Bản đã trở thành niềm an ủi đối với ông là Tokugawa Ieyasu - người có thể được tôn là bậc thầy của sự nhẫn nại.

"Tôi nghĩ rằng có những người đã nhẫn nại chịu đựng sự chỉ đạo của người khác trong suốt 48 năm, vậy có gì mà tôi không thể làm được."

Người phải "ngậm đắng nuốt cay" nhẫn nhịn dưới quyền của kẻ khác suốt quãng thời gian dài dặc mà ông nói đến chính là Tokugawa Ieyasu. Với 13 năm sống trong cảnh bị bắt làm con tin, 20 năm dưới quyền của Nobunaga và 15 năm dưới quyền của Toyotomi, Ieyasu đã để lại cho đời sau một câu nói bất hủ: "Cuộc đời giống như một con đường dài nặng gánh, vì vậy tuyệt đối không nên vội vàng." Có lẽ câu nói này của Ieyasu đã khắc sâu trong thâm tâm Lee Kun Hee khó có thể xóa nhòa.

Giống như Tokugawa Ieyasu trị vì thiên hạ sau khi đã nhẫn nại kiên trì chờ đợi được nghe tiếng chim hót, Lee Kun Hee nghĩ rằng nếu mình kiên nhẫn và chịu đựng thì cơ hội sẽ tìm đến. Ông đã chuẩn bị và chờ đợi thời cơ bằng cách tự học tập và tìm tòi. Chính tinh thần ham học, say mê tìm tòi, nỗi cô độc và đam mê là những thứ ông đã chuẩn bị cho bản thân mình.

Trong cuộc sống, ai cũng sẽ gặp phải nhiều khó khăn và nghịch cảnh. Tuy nhiên, có người sẽ vượt qua khó khăn và nghịch cảnh đó để ngày càng vươn xa hơn, ngược lại, cũng có người bị chính gian nan, thử thách đó vùi dập không thể thoát ra được. Và càng với những nhân vật vĩ đại thì những khó khăn và nghịch cảnh đó lại càng lớn.

Dự cảm trước được cái chết của mình, để khích lệ các học trò dễ dàng vượt qua mọi khó khăn khi tôn sư qua đời, Mạnh Tử đã từng nói như sau:

"Ông trời trước khi giao việc lớn cho một người đều gây khó dễ cho họ. Ông trời bắt họ phải làm việc cật lực, khiến họ đói khát, làm cho cuộc sống của họ túng thiếu và mỗi việc họ làm đều không được như mong muốn. Điều này

là để rèn giũa tâm trí, nuôi dưỡng tính nhẫn nại và giúp cho họ làm được những việc mà bình thường bản thân họ cho là không thể. Chẳng phải Thuận Đạo đã được tiến cử trong khi làm việc đồng áng, Phó Thuyết từ một kẻ đi xây thành trở thành nhân tài được trọng dụng và Quản Trọng cũng được trọng dụng khi đang ở trong ngục đó sao?"

Giống như lời giáo huấn của Mạnh Tử, những khó khăn và nghịch cảnh xảy ra với Lee Kun Hee, là do sự sắp đặt để giúp ông rèn tính kiên trì và chịu đựng trước khi đảm nhận việc lớn. Trải qua thời kỳ đầy khó khăn và nghịch cảnh đó, Lee Kun Hee đã trở thành nhà lãnh đạo điềm tĩnh hơn, biết nhẫn nại hơn và không hề chần chừ khi quyết định những vấn đề hệ trọng. Nhờ những khó khăn, nghịch cảnh đó mà Lee Kun Hee đã có thêm sự nhẫn nại và điềm tĩnh để hoàn thành những vai trò tưởng chừng như ông không thể nào thực hiện được.

Chủ động học tập và nỗ lực chính là nhân tố cần thiết trong việc nuôi dưỡng và phát triển con người. Và cần một điều kiện khác nữa, đó chính là thời gian. Người không biết nhẫn nại, đợi chờ và chịu đựng sẽ không bao giờ làm được chuyện lớn. Thậm chí để ăn được một món ăn ngon chúng ta cũng phải biết chờ đợi. Và Lee Kun Hee là một trong những người hội tụ đầy đủ tố chất của một người nhẫn nại.

Theo quy luật của tự nhiên, thời điểm ngay trước khi mặt trời mọc vào buổi sáng là lúc trời tối nhất. Và khi khoảnh khắc tối tăm nhất ấy đi qua cũng là lúc ánh sáng mặt trời soi tỏa khắp thế gian. Cuộc đời cũng vậy. Ai cũng phải trải qua giai đoạn khó khăn và thử thách. Khi cảm thấy mệt mỏi và bí bách nhất là lúc ta nhất định phải chịu đựng. Bởi thời điểm để chúng ta vượt lên đã ở ngay trước mắt.

Lee Kun Hee đã trở thành người lãnh đạo Tập đoàn Samsung khi còn rất trẻ, 46 tuổi. Ngày 1 tháng 12 năm 1987, đã diễn ra lễ nhậm chức của tân chủ tịch Tập đoàn Samsung. Với sự tham gia của 1.300 thành viên của tập đoàn bao gồm ban giám đốc, lãnh đạo cấp cao và đại diện nhân viên, Lee Kun Hee mặc dù chỉ là người con trai thứ ba của Lee Byung Chul nhưng đã vượt qua hai người anh của mình để trở thành chủ tịch tập đoàn.

Sau khi trở thành người thừa kế của Samsung, ông đã trải qua 15 năm khó khăn. Có lẽ quãng thời gian dài của thách thức và nhẫn nại đó chính là tiền đề quan trọng giúp ông đủ tự tin và tâm thế để trở thành một nhà kinh doanh cứng rắn và quyết đoán hơn trước.

Năm 1988 – một tháng sau khi ông nhậm chức – đã diễn ra lễ kỷ niệm 50 năm thành lập Tập đoàn Samsung. Lễ kỷ niệm đã được tổ chức trang trọng tại Nhà thi đấu Thể dục dụng cụ Olympic tại Seoul. Tại đây Lee Kun Hee đã tuyên bố Sáng lập lần thứ hai của Samsung với lời hứa vì "một ngày mai vĩ đại" của một sinh mệnh lớn lao. Trong không khí trang trọng của sự kiện ấy, Lee Kun Hee bắt đầu trăn trở. Phải làm thế nào để tạo ra một Samsung khác với hình ảnh Tập đoàn Samsung vững mạnh đã được điều hành theo phong cách của Lee Byung Chul - cha ông và đưa nó lên vị trí doanh nghiệp hàng đầu thế giới?

Ở cương vị chủ tịch không có nghĩa là mọi việc đã xong xuôi. Kể từ đây, cuộc sống thực sự của nhà lãnh đạo mới chính thức bắt đầu. Tuy nhiên, chính những nhân viên thân cận nhất của cha ông - Lee Byung Chul - những người mở đường lại vô cùng cứng rắn và cũng là đối tượng cần cải cách hơn ai hết. Lấy trứng chọi đá – một tảng đá vô cùng kiên cố như Samsung thì cần phải chuẩn bị kỹ lưỡng và đợi thời cơ. Trưởng phòng thư ký của Samsung - So Byung Hae - người đã tâm huyết và làm việc như cánh tay phải của Lee Byung Chul, được coi là hiện thân của Lee Byung Chul và là người có quyền cao nhất ở Samsung. Những công việc kinh doanh thường nhật của Samsung không phải do Lee Byung Chul mà do So Byung Hae trực tiếp điều hành. Vì trong thời gian này, một năm thì có khoảng hơn bốn tháng Lee Byung Chul sống tại Nhật.

Trách nhiệm nặng nề nhất ngay sau khi nhậm chức là cái bóng quá lớn của cha

Từ năm 1987, khi nhậm chức chủ tịch đến năm 1993, khi tuyên bố chiến lược kinh doanh mới, trong vòng 5 năm ấy, Lee Kun Hee không phải một chủ tịch thực sự. Không sai nếu nói rằng đó là thời kỳ mà ông không thể cho người ta thấy được khả năng lãnh đạo đặc biệt. Dự án thu mua Công ty Micro Five (MFC) và dự án thành lập công ty liên doanh với Pai Osa của Pháp mà ông triển khai ngay sau khi nhậm chức đã không đạt được thành quả đáng kể nào. Vì thế ông bị đem ra so sánh với cha mình - người từng tự hào với chiến tích bất khả chiến bại trong kinh doanh.

Toàn thể nhân viên, phòng thư kí, ngôn luận và người dân Hàn Quốc đã thể hiện sự lo ngại về Lee Kun Hee và có lẽ chính điều này đã vô hình trung tạo ra cho ông sự căng thẳng và áp lực.

"Liệu Lee Kun Hee có thể dẫn dắt Samsung tốt như Lee Byung Chul không?"

Câu nói ấy được truyền tới tai Lee Kun Hee và nó gây ra áp lực nặng nề đối với ông. Những khó khăn và áp lực ấy khác xa so với áp lực và căng thẳng mà một nhân viên bình thường làm việc trong công ty gặp phải. Có lẽ đây cũng là thời kỳ khủng hoảng lớn nhất trong cuộc đời đối với cá nhân Lee Kun Hee. Nếu lúc đó Lee Kun Hee lãnh đạo Samsung theo lối vận hành xưa cũ giống như hình thức kinh doanh thế hệ thứ 2 khác thì bây giờ, như lời ông đã nói, Samsung có thể đã không còn tồn tại.

Vào năm 1997, ông xuất bản cuốn tuyển tập các bài luận và nếu đọc tuyển tập này ta sẽ thấy rõ ông đã phải trải qua thời kỳ căng thẳng, mệt mỏi đó như thế nào kể từ sau khi nhậm chức.

"Sau khi nhậm chức, vào năm 1987, tôi cảm thấy thực sự hoang mang. Nền kinh tế thế giới đang cho thấy những điểm tối của sự tăng trưởng thấp và bóng đen cũng đang bao phủ nền kinh tế Hàn Quốc. Một năm sau khi nhậm chức (1988), tôi đã tuyên bố Sáng lập công ty lần thứ hai và nhấn mạnh đến sự thay đổi, cải cách. Thế nhưng không có gì thay đổi dù nhiều năm đã trôi qua. Một thể chế (tổ chức) kiên cố trong 50 năm qua quả là quá vững chắc. Samsung không thể thoát ra khỏi sự lầm tưởng rằng mình vẫn là số 1. Đặc biệt, tôi đã bị mắc chứng mất ngủ từ suốt mùa hè cho đến mùa đông năm 1992. Tôi cảm thấy vô cùng nguy cấp khi có cảm giác rằng cả Samsung sẽ sụp đổ chứ không phải chỉ mất đi một hay hai dự án. Khi đó một ngày tôi ngủ không quá bốn tiếng. Người một bữa ăn đến ba suất bulgogi (thịt bò xào của Hàn) mới thấy đủ như tôi bỗng mất cảm giác thèm ăn đến mức một ngày tôi chỉ ăn qua loa một bữa. Năm đó tôi đã sút 10kg."

Nếu suy nghĩ một cách đơn thuần, ta có thể nghĩ rằng Lee Kun Hee chỉ thừa hưởng và duy trì vị trí chủ tịch mà cha ông đã dọn sẵn đường. Vậy có gì là mệt mỏi và khó khăn? Thế nhưng với những người đã thử kinh doanh dù chỉ một lần chắc chắn sẽ hiểu rõ rằng so với việc duy trì công ty thì việc tổ chức lại và phát triển nó còn khó khăn hơn nhiều. Và vai trò của một nhà lãnh đạo lại càng quan trọng hơn khi đó là một tập đoàn, không chỉ đơn thuần là 1 hay 2 mà là hàng chục công ty hợp lại.

Tại sao nhiều thế hệ kinh doanh thứ hai lại coi điều hành là việc quá dễ dàng và phá hỏng nó?

Nguyên nhân ở chỗ là kinh doanh không hề đơn giản như vậy. Những nhà sáng lập ra công ty bình thường ngắn cũng từ mười năm cho đến trên 20 năm, mà dài cũng phải từ 30 năm cho đến 40 năm mới có thể điều hành một cửa hàng nhỏ. Sau đó từng bước một học hỏi, nghiên cứu, lĩnh hội công việc

kinh doanh để leo lên được vị trí nhà kinh doanh, nhưng những người thuộc thế hệ kinh doanh thứ hai thường rút ngắn quãng thời gian dài cần có để tích lũy và lĩnh hội những kinh nghiệm thực tiễn và khả năng kinh doanh. Họ được thừa kế vị trí của một nhà lãnh đạo cao nhất của doanh nghiệp nhưng lại không chuẩn bị kỹ lưỡng và chỉ mang những thứ viển vông ra bàn luận. Chính vì thế, phần lớn các doanh nghiệp sẽ sớm bị phá hủy.

Con đường chông gai lại tiếp tục mở ra

Nếu như năm 2002 là năm đỉnh cao trong sự nghiệp của Lee Kun Hee và trong lịch sử Samsung, thì năm 2005 lại là năm tối tăm nhất trong cuộc đời ông với muôn vàn tai ương ập đến.

Tại lễ nhận bằng Tiến sĩ danh dự về Triết học của Đại học Goryeo, ông đã gặp phải sự phản đối và lăng mạ của nhiều sinh viên. Hơn nữa, sự kiện này do phía nhà trường nằng nặc mời ông tham gia chứ không phải ông chủ động đề xuất nhận học vị đó.

Sự việc trên là chỉ là mở màn cho những khó khăn liên tiếp mà ông sắp gặp phải. Tiếp đó, ngày 22 tháng 7 cùng năm, Hồ sơ tuyệt mật bị đưa tin rộng rãi trên truyền hình, làn sóng phản đối ngày càng lan rộng. Trước cửa trụ sở chính của Samsung, hơn 110 đoàn thể lao động nhân dân đã chủ trì tổ chức lễ thắp nến nhằm yêu cầu điều tra làm rõ vụ việc Samsung đưa hối lộ và nghe lén Cơ quan an ninh quốc gia (nay là Viện thông tin quốc gia). Buổi lễ này diễn ra đều đặn vào 7 giờ tối thứ 5 hàng tuần ngay trước trụ sở Samsung trong suốt một thời gian dài. Họ hát bài "Đại Hàn dân quốc là nước Cộng hòa Samsung hay sao?" và hô khẩu hiệu yêu cầu "Bắt giữ Lee Kun Hee và công khai Hồ sơ tuyệt mật".

Sự tàn nhẫn còn ập đến với cả gia đình ông vào ngày 18 tháng 11 năm 2005 khi Lee Yoon Hyeong, con gái út mà ông coi như báu vật đã treo cổ tự tử tại chung cư ở New York. Kẻ đầu bạc đưa tiễn kẻ đầu xanh, không biết ông đã phải than khóc, thức trắng đêm bao nhiêu trong nỗi đau và cú sốc lớn lao đó? Đối với bất cứ người cha nào, đây có lẽ là nỗi đau và là một thử thánh quá tàn nhẫn.

Việc sắp đặt trái phiếu chuyển đổi (Convertible bonds) của Everland Samsung cũng vỡ lở trong thời kỳ này. Tóm lại, năm 2005 với Lee Kun Hee là năm tăm tối nhất.

Thế nhưng khó khăn thử thách vẫn chưa dừng lại ở đó. Tháng 10 năm 2007,

sự kiện quỹ đen bị tố giác do tuyên bố lương tâm của nguyên trưởng phòng pháp chế bộ phận tái cơ cấu Tập đoàn Kim Yong Cheol đã khiến Lee Kun Hee phải đối mặt với nguy cơ lớn nhất chưa từng có.

Tiếp đó, những nghi ngờ về quỹ đen hay thừa kế tài sản một cách bất hợp pháp cũng khiến Lee Kun Hee liên tiếp gặp khó khăn. Cuộc thanh tra đặc biệt Samsung đã được tiến hành nhằm điều tra những vụ việc phi pháp của Lee Kun Hee với tâm điểm xoay quanh sự việc nghi ngờ ông tạo ra quỹ đen của Samsung, sử dụng tài khoản ngân hàng dưới tên người khác. Phòng làm việc riêng cũng như nhà của những người thân cận của ông bị kiểm tra và tịch thu. Đặc biệt, việc điều tra xem ông có vận động hành lang để giúp Lee Jae Yong thừa kế quyền kinh doanh hay không, cùng với việc nghi ngờ rằng ông đã trích lập một quỹ đen với khoản tiền lớn để hối lộ các đối tượng như: chính trị gia, kiểm sát viên, quản lý chính phủ,… cũng đã được tiến hành.

Vụ điều tra đặc biệt về cổ phiếu mượn tên người khác trị giá 400 triệu won (400 nghìn đô-la) đã bị phát hiện và nghi ngờ về việc Lee Kun Hee có can thiệp vào việc thừa kế bất hợp pháp của con trai và con gái ông được làm sáng tỏ. Trước tình hình đó, Lee Kun Hee buộc phải tuyên bố rút lui khỏi vị trí lãnh đạo vào năm 2008 trước quốc dân.

Tuy nhiên, cuộc điều tra đặc biệt này xét ở khía cạnh nào đó, lại trở thành cơ hội chuyển họa thành phúc khi ông chủ trương rằng tài sản do người khác mang tên ấy là tài sản thừa kế, do đó ông được sở hữu độc quyền với tài sản đó mà không phải đóng thuế. Nhưng vào ngày 14 tháng 2 năm 2012, người anh cả của ông là Lee Maeng Hee lại kiện ông ra tòa yêu cầu hoàn trả tài sản thừa kế, khiến ông thêm một lần nữa phải đối mặt với tình trạng khủng hoảng lớn hơn. Những thử thách và khủng hoảng lặp đi lặp lại trong cuộc đời ông xâu chuỗi lại có thể trở thành một bộ phim truyền hình dài tập.

Một lần nữa, ác mộng về việc điều tra đặc biệt Samsung đã quay trở lại và lần này ông lại phải đối mặt với tình thế khủng hoảng lớn hơn. Tôi tò mò không biết liệu rằng Lee Kun Hee sẽ thoát khỏi khủng hoảng lần này như thế nào.

Lee Kun Hee là người tuyệt đối không bị lung lay dù cho những thử thách và nghịch cảnh lớn từ bên ngoài có gây áp lực lớn như thế nào. Và càng ở trong tình huống khó khăn, ông lại càng có thêm sức mạnh để phát triển Samsung hơn nữa.

Chương 5

Năm bước nhảy vọt vĩ đại của Lee Kun Hee

"Nhà sáng tạo có khí chất, cá tính và phong thái hoàn toàn khác biệt với người khác. Nhà sáng tạo không ngừng cảm thấy bất mãn về công việc hiện tại, tiêu chuẩn hiện tại, vấn đề hiện tại và đáp án hiện tại. Nhà sáng tạo khai phá ra những con đường mới lạ, thừa nhận rằng mình khác với số đông và tận hưởng điều đó. Nếu phát sinh những việc ngoại lệ (hòa âm lạ tai, kết quả thí nghiệm không lường trước, đột ngột tăng hoặc giảm lượng tiêu thụ sản phẩm ở những khu vực xa lạ), nhà sáng tạo tuyệt đối không lo lắng mà còn cố gắng để hiểu nó và xác định xem đó là lỗi sai không đáng kể, là vận may hiếm hoi hay là một thực tế quan trọng nhưng đến bây giờ mới được làm rõ. Họ là những người kiên trì, bền bỉ và mạnh mẽ. Việc rất nhiều các nhà sáng tạo nổi tiếng ghét trường học hay bỏ học giữa chừng là đều có lý do. Hay nói cách khác là họ không muốn nhảy múa trong nhịp điệu của người khác."

"Nhà lãnh đạo vĩ đại làm lay động tâm hồn chúng ta. Họ là những người đánh thức lòng nhiệt huyết của chúng ta, cho chúng ta lòng dũng cảm và có thể vực ta dậy bằng điều kiện tốt nhất. Khi nói đến những nhà lãnh đạo vĩ đại là chúng ta nói nhiều đến chiến lược hay tầm nhìn và những ý tưởng mạnh mẽ của họ. Tuy nhiên trên thực tế nhà lãnh đạo vĩ đại là người dẫn dắt cảm tính rất giỏi"

Từ doanh nghiệp hạng 2 trở thành doanh nghiệp hàng đầu

"Tôi sẽ phát triển Samsung trở thành doanh nghiệp hàng đầu trên thế giới."

Năm 1987 – tức 25 năm trước, Lee Kun Hee đã đề ra hướng đi cho Samsung với một thái độ cứng rắn trong lễ nhậm chức chủ tịch Tập đoàn Samsung của mình. Và vài năm sau đó, ông lại nhấn mạnh một lần nữa quyết tâm đó của mình:

"Trở thành doanh nghiệp hàng đầu là giá trị đồng thời là mục tiêu tối cao để lại cho thế hệ sau."

Và ông lại nuôi một giấc mơ lớn về một doanh nghiệp hàng đầu, vài năm trước khi tuyên bố chính sách kinh doanh mới. Khi Samsung trở thành doanh nghiêp hàng đầu trong nước, Lee Kun Hee đã thiết lập ra tiêu chuẩn cao đến

mức vô lý về doanh nghiệp hàng đầu thế giới và chấp nhận mạo hiểm vì điều đó. Đó chính là "tuyên bố mục tiêu táo bạo của chủ tịch Lee Kun Hee". Ông đề ra mục tiêu hoang đường là "doanh nghiệp hàng đầu" ngay sau khi được nhậm chức chủ tịch. Nhưng điều ngạc nhiên đó là ông gần như đã thực hiện được trên 95% mục tiêu đặt ra với việc đưa Samsung vươn mình trở thành doanh nghiệp hàng đầu thế giới.

"Tôi nguyện hiến dâng cả thân mình vì niềm vinh quang của sự sáng lập lần hai của Samsung và vì một sự khởi đầu trong việc sáng tạo ra lịch sử mới của Samsung. Đến những năm 1990, tôi sẽ phát triển Samsung thành doanh nghiệp hàng đầu thế giới bằng phương thức kinh doanh không ngại thử thách, hướng tới tương lai."

Đây là phát ngôn của ông trước các nhân viên của Samsung đã tập trung tại Tòa nhà nghệ thuật Hoam (Seoul) ngày 1 tháng 12 năm 1987 khi ông nhậm chức chủ tịch Tập đoàn Samsung ở tuổi còn rất trẻ – 46 tuổi. Cách duy nhất để giải thích cho việc ông đã có thể đưa ra và thách thức với một mục tiêu khó tin như vậy là ADN trong con người ông là ADN của một người có tính ưa mạo hiểm.

Vào lễ kỷ niệm 50 năm thành lập Samsung ông cũng từng thể hiện ý chí mạnh mẽ sẽ đưa Samsung trở thành doanh nghiệp số 1 thế giới.

"*Trong tình hình cạnh tranh trên thế giới đang ngày càng khốc liệt thì điều mà tất cả chúng ta phải nhớ rằng con đường để chúng ta tồn tại là những nhân tài và công ty hội tụ nhân tài của chúng ta phải phát triển để trở thành doanh nghiệp hàng đầu thế giới mở rộng lĩnh vực hoạt động ra năm châu bốn bể."*

Nếu không có một người sẵn sàng mạo hiểm và mang trong mình tinh thần thử thách táo bạo như Lee Kun Hee thì liệu còn ai khác có thể thiết lập mục tiêu lớn đến mức khó tin đó, thách thức với nó và thực hiện nó? Nếu như không có tinh thần của một nhà ưa mạo hiểm như ông thì chưa biết chừng một Samsung với vị trí hàng đầu như ngày nay đã không bao giờ được kiến tạo.

Điều giúp cho những suy nghĩ này của tôi thêm chắc chắn là nhờ những kết luận mà tôi đúc kết sau khi đọc, phân tích và đánh giá nhiều cuốn sách để có thể viết một cuốn sách về ông.

Trong những cuốn sách mà nhà kinh doanh vĩ đại thời nay Tom Peters viết

đều có chung một tiền đề giống nhau. Đó chính là thời đại này là thời đại mà thế giới là một mớ hỗn độn, vô luật lệ, thay đổi một cách chậm chạp và chính đó là điều vô cùng nguy hiểm. (Nhận định theo cách này của ông có tính kích thích và khiêu khích.)

Cuốn sách của ông, ở điểm này, cũng giống như một nhà phiêu lưu mạo hiểm. Và tôi thích điều đó. Có rất nhiều tác giả có lời văn dung dị, nhưng ít người sử dụng những biểu hiện phá cách và kích thích như Tom Peters. Phần lớn trong số đó thường không được đề cao mà còn bị phê phán. Tuy nhiên, chỉ có Tom Peters là được các tác giả lớn cũng như các tờ báo có quyền lực trên thế giới hết lời ca ngợi.

Báo Economist gọi ông là "bậc thầy của các bậc thầy kinh doanh", báo Fortune gọi ông là "bậc thầy viện trợ kinh doanh". Những tiền đề được đề cập trong sách của ông là cuộc cách mạng kỹ thuật thông tin sẽ làm thay đổi mọi thứ và 90% lĩnh vực cổ cồn trắng (White Collar) mà chúng ta biết đến sẽ biến mất trong vòng 10 năm.

Ông đưa ra chủ trương kết luận rằng cá nhân hay doanh nghiệp, nhà kinh doanh hay người chiến thắng rốt cuộc sau này sẽ trở thành CEO của "Công ty cổ phần 'tôi'". Đây là chủ trương bổ sung một cách hiệu quả cho chủ trương "nhà ưa mạo hiểm" sau này sẽ trở thành người chiến thắng của tôi.

Cải cách từ từ không phải là một điều tốt mà nó đang là một việc làm cực kỳ nguy hiểm. Nếu vậy thì điều cần thiết trong thời đại này là cuộc cách mạng cải cách vượt qua lối cải cách từ từ. Phải trở thành nhà cách mạng dám thách thức, lập kế hoạch và có thể tạo nên những giấc mơ về cuộc cách mạng ấy. Nhà cách mạng đó cũng chính là người ưa phiêu lưu mạo hiểm.

Nếu như Steve Jobs đã yêu cầu "Đừng trở thành hải quân mà hãy trở thành hải tặc" thì Lee Kun Hee yêu cầu "Hãy thay đổi tất cả trừ vợ và con cái bạn."

Lý do chính tạo nên phong thái này là bởi vì phải trở thành "nhà mạo hiểm theo phong cách Lee Kun Hee" ta mới có thể sống sót và có khả năng sinh tồn trong thời đại.

Sự mạo hiểm nếu không phải là giành chiến thắng thì cũng đồng nghĩa với cái chết. Tức là hoặc là trở thành doanh nghiệp hàng đầu, hoặc là biến mất. Mong muốn của Lee Kun Hee chính là như vậy. Hay nói khác đi nếu không thể trở thành doanh nghiệp hàng đầu thì ông sẽ từ chối tất cả.

Sau khi tuyên bố chiến lược kinh doanh mới tại Frankfurt, Đức năm 1994,

Samsung đã hoàn toàn đạt được mục tiêu từ hạng 2 trở thành doanh nghiệp số 1. Và bắt đầu từ đó, những thiết kế, chất lượng sản phẩm và chiến lược nhân sự mà ông đã chủ trương lần lượt đơm hoa kết trái. Sau khi ông trở lại điều hành và trở thành nhà lãnh đạo xuất sắc của tập đoàn, Samsung đã trở thành doanh nghiệp có tên tuổi trên toàn cầu. Trong thời gian gần hai năm, mỗi quý ông đều làm cho cả thế giới phải ngạc nhiên bằng những dấu ấn cho thành quả mới. Chính vì thế, sự tồn tại của ông đang ngày càng được tỏa sáng.

"Những kết quả thực tế là cao nhất trong lịch sử của Samsung Electronics đạt được trong suốt hai năm sau khi Lee Kun Hee phục hồi chức vụ. Hai năm vừa khớp cho hai sự kiện không phải là ngẫu nhiên. Nó có mối quan hệ ra sao? Những kết quả mà Samsung đạt được vào năm 2010, khi mà khủng hoảng tiền tệ toàn cầu vẫn còn để lại hậu quả, chính là một "thu nhập bất ngờ". Doanh thu đã tăng 13,4% và lợi nhuận trong kinh doanh tăng khoảng 60%. Ngay cả trong năm 2011 với khủng hoảng tài chính Châu Âu và sự đình trệ kinh tế toàn cầu, tuy lãi thực của Samsung có phần giảm sút nhưng doanh thu vẫn tăng thêm 10 nghìn tỷ won (10 tỷ đô-la) đạt 164 nghìn tỷ won (164 tỷ đô-la). Nếu cứ tiếp tục như thế, tương lai của việc đạt doanh thu 200 nghìn tỷ won và lãi thực đạt 20 nghìn tỷ won cũng không còn xa nữa.

Trong suốt năm vừa qua, Samsung đã gặp phải những yếu tố không thuận lợi là cuộc chiến pháp lý với Apple và sự đình trệ của nền kinh tế toàn cầu. Dù vậy, Samsung vẫn đạt được tăng trưởng nhảy vọt. Rất khó để có thể tìm ra được một doanh nghiệp nào đạt được thành tích cao hơn Samsung trên toàn cầu. Rốt cuộc, làm thế nào mà tập đoàn này lại có thể đạt được thành quả như vậy? Mọi ánh mắt trên thế giới đều đổ dồn vào ngài chủ tịch một cách tự nhiên. Nếu như nhìn lại thì con đường kinh doanh của chủ tịch Lee trong vòng hai năm qua là con đường đầy hoạt náo mà trước đây chưa từng có."

Những người hiểu rõ Lee Kun Hee nhất có thể là ai? Tôi nghĩ rằng tôi có thể đánh giá một cách chính xác hơn nữa về Lee Kun Hee cũng như về một Samsung hướng ra nước ngoài hơn là nội địa. Bởi vì tôi có thể quan sát và đánh giá về chủ tịch Lee và một Samsung hướng đến trong nước chỉ bằng tiêu chuẩn và tầm nhìn hạn hẹp.

Những lời đánh giá của các nước có quan hệ cạnh tranh với Hàn Quốc, những chủ doanh nghiệp nước ngoài có thể tin tưởng được phần nào. Xét ở điểm đó thì cuốn sách do người Nhật trực tiếp viết về Samsung và chủ tịch Lee Kun Hee không phải là phóng đại.

Cuốn sách có tên Nỗi khiếp sợ về tập đoàn lớn nhất thế giới Samsung là cuốn sách do một tác giả Nhật Bản và Hiệp hội nghiên cứu kinh doanh Nhật Bản đồng chủ biên. Trong cuốn sách đó có một đoạn đặc sắc đánh giá về Lee Kun Hee:

"Lee Kun Hee là một nhà kinh doanh thiên tài. Chỉ chưa đầy mười năm sau tuyên bố 'Kinh doanh mới', vị trí số 1 đã nằm gọn trong tay Samsung và Lee Kun Hee. Họ sở hữu một tốc độ phát triển đáng kinh ngạc. Samsung thật sự là một tập đoàn hiếm có trên thế giới.

Ở tuổi bốn mươi sáu, Lee Kun Hee tiếp quản việc kinh doanh của Tập đoàn Samsung từ cha mình là chủ tịch - người sáng lập tập đoàn Lee Byung Chul, mở ra thời kỳ hoàng kim với những đột phá ấn tượng của Samsung. Công lao lớn nhất của Lee Kun Hee là dẫn dắt Samsung từ một công ty chế tạo hạng ba của Hàn Quốc thành doanh nghiệp thuộc hàng top trên thế giới. Chỉ trong vòng mười năm, Samsung đã vụt sáng thành tập đoàn hàng đầu thế giới. Tôi không biết phải dùng từ ngữ nào để miêu tả về Lee Kun Hee ngoài một từ duy nhất – "thiên tài".

Tôi đủ cơ sở khẳng định rằng Lee Kun Hee là nhà kinh doanh vĩ đại đã đưa Samsung từ một doanh nghiệp hạng 2 lên doanh nghiệp hàng đầu.

_

Một doanh nghiệp trách nhiệm xã hội toàn cầu (Corporate Social Responsibility – CSR) vì sự thịnh vượng chung

"Doanh nghiệp không thể tồn tại nếu tách rời xã hội cũng giống như cá không thể sống nếu rời khỏi mặt nước."

Đây là một trích dẫn trong bài phát biểu chào năm mới của Lee Kun Hee năm 1996. Như lời ông nói, chỉ có doanh nghiệp gắn liền với xã hội mới có thể tồn tại. Trong quá khứ, nếu như doanh nghiệp dẫn đầu trên nền tảng mục đích nâng cao hình ảnh của doanh nghiệp thì giờ đây, nó đã có thể vượt ra xa khỏi những nền tảng đó và kinh doanh cùng tồn tại với hoạt động cống hiến xã hội sẽ trở thành chiến lược thành công cần thiết.

Với hình ảnh là một doanh nghiệp đại biểu của Đại Hàn dân quốc, trách nhiệm phải trở thành một tấm gương cho các doanh nghiệp khác của Samsung cũng rất nặng nề. Lee Kun Hee là người hiểu rõ điều này.

Sang năm 1990, nhận thức về hoạt động cống hiến xã hội bắt đầu thay đổi

nhanh chóng và có một bài tiểu luận đã dẫn đến sự biến đổi đó. Bài luận này đã mang lại sự thay đổi trong nhận thức của mọi người rằng hoạt động cống hiến xã hội đang dần dần phát triển trên cơ sở là một chiến lược, một triết lý kinh doanh và ta không còn cách nào khác là phải làm điều đó. Một số bài luận được đăng tải trên báo Harvard Business Review vào tháng 5 năm 1994 đã mang lại sự kích động cho các doanh nghiệp trên toàn thế giới, chủ đề của nó là về "Hoạt động cống hiến xã hội của doanh nghiệp". Tiểu luận với tiêu đề là "Khái niệm mới về hoạt động cống hiến xã hội của doanh nghiệp (The New Corporate Philathropy)" được viết bởi tác giả Craig Smith. Nội dung trong bài tiểu luận này đề cập rằng việc thay đổi mô hình về hoạt động cống hiến xã hội của các doanh nghiệp, về cơ bản, vẫn còn chưa đủ. Hay nói cách khác, hoạt động cống hiến xã hội không chỉ tham gia vào xã hội một cách liên tục nhằm cải thiện vấn đề xã hội và nâng cao chất lượng cuộc sống bằng phương pháp hỗ trợ vật chất như quyên góp tiền hay vật phẩm, mà còn phải gây ảnh hưởng theo hướng trợ giúp một cách tích cực nhằm nâng cao thành tích kinh doanh.

Nếu như cách thức cống hiến xã hội truyền thống chỉ mang tính nghĩa vụ và tiêu cực thì cách thức cống hiến xã hội mới là một chiến lược và có liên quan sâu sắc với lợi ích doanh nghiệp. Nếu đọc cuốn sách Marketing CSR của Philip Kotler ta có thể thấy những chứng cứ được đưa ra mạnh mẽ rằng các doanh nghiệp đạt được lợi ích tương đối lớn bằng việc quan tâm và tham gia vào các vấn đề xã hội.

Trong cùng cuốn sách đó, Philip Kotler đã đưa ra chủ trương rằng tầm quan trọng của việc tham gia vào hoạt động xã hội của doanh nghiệp đang tăng lên một cách rõ rệt kể từ sau vụ khủng bố 11-9.

"Theo như những gì xuất hiện trong 'nghiên cứu liên quan đến tinh thần công dân của doanh nghiệp' của Cone Roper năm 2001 thì xu thế của người tiêu dùng càng trở nên rõ ràng kể từ sau vụ khủng bố 11-9 và có thể nói đó là kết quả dẫn đến tầm quan trọng của việc tham gia xã hội của doanh nghiệp càng được nhấn mạnh. Vào tháng 3 năm 2001, trong số các doanh nghiệp tham gia trả lời điều tra thì có 65% tin rằng các công ty cần phải hỗ trợ các vấn đề xã hội và đến khoảng tháng 11, con số đó đã tăng lên thành 79%."

Dường như Tập đoàn Samsung Electronics hiểu rất rõ điều này. Bởi vì Samsung đang tự mình thực hiện các chương trình và chế độ đa dạng nhằm cống hiến cho xã hội của khu vực và nhân loại, đồng thời không ngừng đẩy mạnh hoạt động và nỗ lực trong lĩnh vực này. Tất nhiên, nếu đem nó so sánh với số lượng doanh nghiệp ít ỏi đang nâng cao danh tiếng của mình trong

việc thực hiện trách nhiệm xã hội thì Samsung vẫn cần phải đi một đoạn đường dài, nhưng nếu đem so sánh với đại đa số các doanh nghiệp lớn tại Hàn Quốc vẫn đang dừng chân ở mức "hoạt động từ thiện" thì Samsung đã và đang đi trước một bước trong công cuộc thực hiện trách nhiệm xã hội.

Tập đoàn Samsung Electronics đã đưa ra khái niệm mang tên "trách nhiệm xã hội 3.0 (CSR 3.0)" và đặt trọng tâm vào hoạt động cống hiến xã hội trên cơ sở "năng lực thông minh" đồng thời đang theo đuổi các hoạt động cống hiến cho xã hội mang tính cải tiến và năng động. CSR 3.0 là hoạt động cống hiến xã hội mà Samsung đang xúc tiến, nó vượt ra khỏi ý nghĩa hẹp của CSR là hoạt động từ thiện của doanh nghiệp và gắn cho hoạt động này một khái niệm mới. Samsung đang đi trước một bước trong hoạt động "cống hiến xã hội mang tính đổi mới" và coi cống hiến xã hội là một loại hình chiến lược trong kinh doanh.

Nguyên tắc của Lee Kun Hee là "Doanh nghiệp không thể tồn tại nếu tách rời khỏi xã hội." Doanh nghiệp và xã hội là mối quan hệ không thể tách rời, giống như mối quan hệ giữa cá và nước. Theo như nguyên tắc của Lee Kun Hee thì Samsung đang nỗ lực để trở thành doanh nghiệp đồng hành cùng với nền tảng xã hội khu vực.

Chúng ta hãy cùng xem xét một phần trong các hoạt động tình nguyện xã hội của Samsung được giới thiệu trong Samsung Blog:

"Samsung cho đến nay đã tích lũy được nhiều kinh nghiệm trong dịch vụ hỗ trợ thiếu nhi như dịch vụ chăm sóc giáo dục trẻ em ở vùng nghèo thông qua việc xây dựng nhà trẻ Samsung năm 1989 và dự án 'Lớp học hy vọng' xây dựng năm 2004. Vào năm 2009, Samsung đã thực thi 'hy vọng + mạng lưới' là dịch vụ hợp nhất các dịch vụ hỗ trợ thiếu nhi làm một và tiến xa hơn nữa là thiết lập 'mạng lưới hy vọng' vào năm 2011 trở thành doanh nghiệp mang tính xã hội. Ngoài ra, vào đầu năm 2013, Samsung đã thiết lập thêm một công ty có mô hình như vậy tại thành phố Kwangju.

Hiện tại "mạng lưới hy vọng" lấy đối tượng là những trẻ em thuộc trung tâm thiếu nhi khu vực đang cung cấp dịch vụ phúc lợi giáo dục về nhân văn, văn hóa nghệ thuật hay bảo vệ về đêm. Thêm vào đó, để giúp đỡ các gia đình đa văn hóa, Samsung đã tổ chức sự kiện 'tiếng nói chung toàn cầu của pháp nhân tập thể' vào năm 2010. Tại đây, Samsung không chỉ dạy tiếng Hàn, giáo dục tổng hợp cho gia đình, cung cấp dịch vụ tư vấn, giáo dục về sáng nghiệp / lập nghiệp mà đặc biệt còn dạy cách thức pha cà phê đồng thời mở quán cà phê và tạo việc làm cho những người phụ nữ kết hôn di trú.

Hơn thế nữa, Samsung đã thiết lập thêm hai công ty tại hai khu vực là Kim Je và Kyeong San lấy hình mẫu việc vận hành tiếng nói chung toàn cầu làm nền tảng, công bố tất cả các kỹ thuật vận hành để hỗ trợ cho các công ty, đoàn thể hoạt động mang tính xã hội và đang thực hiện chương trình 'chia sẻ tri thức' xây dựng và chia sẻ các bản hướng dẫn cần thiết cho việc thiết lập và vận hành công ty."

Đặc biệt, Samsung đang không ngừng nỗ lực để phát triển một cách tích cực, trở thành doanh nghiệp đi đầu về trách nhiệm xã hội ngay cả trên đấu trường quốc tế để xứng đáng với vị thế là một doanh nghiệp toàn cầu. Chính vì vậy, Samsung cũng đang nỗ lực một cách đa dạng vì mục đích cùng nhau phát triển với tư cách là một doanh nghiệp công dân toàn cầu.

Năm 2011, 150 nghìn nhân viên đến từ các doanh nghiệp chi nhánh của 72 nước tham gia vào đại lễ tình nguyện toàn cầu của Samsung. Ngay cả thời điểm hiện tại, Samsung cũng đang mở rộng bàn tay ấm áp của mình để giúp đỡ tại nhiều khu vực như những vùng đất hẻo lánh ở châu Phi, khu rừng rậm ở Brazil hay các ngôi làng tại nông thôn Việt Nam,… đồng thời mở rộng các hoạt động trách nhiệm xã hội theo hướng đổi mới.

Về tính phù hợp và cần thiết của hoạt động tham gia xã hội của doanh nghiệp, Philip Kotler đã từng nói:

"Phần lớn các nhà chuyên gia về quản lý sức khỏe khuyên rằng vận động thường xuyên và các hoạt động thân thể giúp cho cơ thể cân đối hơn, tâm trạng tốt hơn, giúp ta làm việc hiệu quả hơn và có thể sống lâu hơn. Cũng có rất nhiều người nói rằng việc tham gia vào xã hội của doanh nghiệp cũng có liên quan đến lợi ích thực trong kinh doanh và mang lại lợi ích giống như thế.

Tham gia vào xã hội của doanh nghiệp có thể truyền tải được hình ảnh đẹp về doanh nghiệp đến với người tiêu dùng, nhà đầu tư, nhà phân tích, cổ đông, ngôn luận báo chí tiềm năng và thậm chí là với quốc hội và tòa án. Nó trở thành động lực cho nhân viên – khách hàng ngay trong nội bộ công ty – nâng cao ý chí trong công việc, tình yêu công ty và là nhân tố dẫn đến sự ủng hộ từ phía các thành viên Ban quản trị và từ xã hội khu vực. Những ví dụ về việc xây dựng hình ảnh doanh nghiệp và nâng cao mức độ yêu thích một cách tích cực đối với những khách hàng tiềm năng cũng như khách hàng cũ cũng đang dần tăng lên. Cũng có những ý kiến rằng doanh nghiệp nào thực hiện nghiêm túc trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp sẽ tồn tại lâu hơn so với các doanh nghiệp khác."

Rất nhiều doanh nghiệp như Nike, MacDonald, Dell, Microsoft, Costco, ConAgra Foods cũng đang tham gia một cách tích cực vào hoạt động cống hiến xã hội. Nói cách khác, trong số các doanh nghiệp theo đuổi sự tăng trưởng liên tục với vị thế của một doanh nghiệp toàn cầu thì những doanh nghiệp nào có suy nghĩ tiêu cực về hoạt động cống hiến xã hội sẽ không thể tồn tại.

Samsung là doanh nghiệp hiểu rõ điều này. Không những vậy, có thể nói nền tảng các hoạt động đi trước của doanh nghiệp như hoạt động cống hiến xã hội có mối liên quan mật thiết đến đạo đức của nhà kinh doanh doanh nghiệp. Tuy nhiên, cũng không thể bỏ qua sự thật rằng thành công có liên tiếp hay không là tùy thuộc phần lớn vào đạo đức của nhà điều hành.

Phó giám đốc của công ty American Express là Doug Lennick, thông qua bản điều tra nghiên cứu về bài học từ đổ vỡ của các nhà lãnh đạo doanh nghiệp đã làm sáng tỏ rằng lý do làm họ sụp đổ không phải là do thiếu công nghệ và kỹ thuật mà là vì thiếu đạo đức.

Nếu đọc tác phẩm Moral ông viết, ta có thể thấy ông nhấn mạnh rằng thời đại của đạo đức – nơi mà đạo đức ngày càng được coi trọng đang đến.

"Với tư cách là một nhà tư vấn lãnh đạo, trong suốt 30 năm qua, tôi đã dạy năng lực cảm thụ cho các cán bộ và CEO của 500 doanh nghiệp luôn coi trọng 'tài sản'. Những ấn tượng chung mà tôi nhận được từ họ là càng là nhà lãnh đạo thành công thì họ lại càng nắm giữ cái gì đó hơn cả năng lực cảm thụ. Tôi đã chứng kiến rất nhiều người dù là lãnh đạo theo cảm tính họ đều có khuynh hướng dao động giống như cây lau lung lay trước gió khi phải đưa ra quyết định mang tính đạo đức. Mối quan tâm của tôi tự nhiên dừng lại ở việc liệu rằng ngoài năng lực cảm thụ thì điều gì là cần thiết nếu doanh nghiệp muốn đạt được thành công. Và tôi đã đưa ra kết luận rằng tư chất căn bản cần thiết đối với nhà lãnh đạo chính là 'năng lực đạo đức'."

Giống như lời ông nói, càng là một nhà lãnh đạo thành công thì họ càng mang trong mình hơn cả năng lực cảm tính đó là năng lực đạo đức. Ý nghĩa của câu nói trên là thành công lâu dài cũng có thể tùy thuộc vào tính đạo đức không thay đổi. Thành công ngắn hạn là việc có khả năng chỉ bằng kỹ thuật hay thực lực mà không cần đến đạo đức. Nhưng thành công nhiều lần, thành công lâu dài, thành công liên tiếp lại phải dựa vào tính đạo đức và sự vị tha luôn nghĩ cho xã hội.

Đa số mọi người thường nghĩ rằng nhà lãnh đạo vĩ đại đơn giản chỉ cần có

thực lực và năng lực kinh doanh là đủ. Thế nhưng các chuyên gia – những người đã nghiên cứu về các nhà lãnh đạo vĩ đại trong thời gian dài lại nói rằng càng là nhà lãnh đạo vĩ đại, họ càng là những người khiêm tốn, nhún nhường, không đứng ra nhận công mà chuyển cho các nhân viên cấp dưới của mình.

Những người có chung ý kiến như vậy không phải là một, hai người, nhưng chuyên gia tiêu biểu có thể kể đến là Jim Collins. Thông qua tác phẩm Từ tốt đến vĩ đại, Jim Collins đã giải thích về phép lịch sự và trịnh trọng của các nhà lãnh đạo vĩ đại như sau:

"Những người cùng làm việc với các nhà lãnh đạo vĩ đại hay viết bài về họ – người đã đưa một doanh nghiệp giỏi thành một doanh nghiệp vĩ đại thường liên tục dùng những từ hoặc biểu hiện như 'trầm lặng, hạ thấp bản thân, khiêm tốn, cẩn trọng, ngại ngùng, trịnh trọng, mềm dẻo, không thích lộ diện, ít lời, không tin vào những bài báo viết về bản thân'."

Nói ngắn gọn lại thì những nhà kinh doanh đưa công ty nhảy vọt trở thành công ty vĩ đại là những nhà lãnh đạo khiêm tốn và trịnh trọng, biết hạ thấp bản thân, không thích lộ diện và kiệm lời.

Ở điểm này có thể nói rằng Lee Kun Hee cũng là một nhà lãnh đạo như thế. Việc Samsung thay đổi trở thành doanh nghiệp có trách nhiệm xã hội toàn cầu tuyệt đối không phải là ngẫu nhiên. Nó chỉ có khả năng khi mà ý chí cùng nhau tồn tại, sự nỗ lực không ngừng của nhà kinh doanh và việc thực hiện của nhân viên trở thành nền tảng.

Việc Samsung đang trở thành một doanh nghiệp có trách nhiệm xã hội được đánh giá là đang thực hiện cùng hệ thống với chủ nghĩa tư bản của mô hình mới được gọi là "chủ nghĩa tư bản sáng tạo" trong bài diễn thuyết tại Davos của Bill Gates. Ta có thể tóm tắt bài diễn thuyết của Bill Gates như sau:

"*Ưu đãi trong phát triển kỹ thuật chỉ dành cho những người có khả năng kinh tế để mua nó. Đây là cái sai của thể chế chủ nghĩa tư bản. Để cải thiện điều này cần có một hệ thống chủ nghĩa tư bản mới. Vấn đề của chủ nghĩa tư bản đơn thuần là nếu tài sản tăng thì những ưu đãi và khuyến khích dành cho họ cũng tăng, tuy nhiên nếu như tài sản giảm sút thì ưu đãi và khuyến khích dành cho họ cũng giảm đi.*

Hệ thống chủ nghĩa tư bản được điều chỉnh và thay đổi để trở thành hệ thống giúp ai đó tạo ra được lợi nhuận và dành ưu đãi cho những người

không có gì trong tay và giúp cải thiện cuộc sống của họ. Có nghĩa là chủ nghĩa tư bản sáng tạo phải theo đuổi sự thừa nhận mang tính xã hội cùng với lợi ích cho doanh nghiệp.

Thừa nhận của xã hội sẽ giúp ích cho sự đánh giá doanh nghiệp, tăng thêm và tập trung khách hàng đồng thời giúp doanh nghiệp kêu gọi nhân tài. Tức động cơ tổng hợp có tên chủ nghĩa tư bản sáng tạo gồm mục đích theo đuổi lợi ích của công ty và sự quan tâm của người khác sẽ tác động và giúp ích một cách thực chất cho mọi người trong một phạm vi rộng hơn.”

Nếu như chủ nghĩa tư bản vốn có chỉ đem lại ưu đãi cho những doanh nghiệp tạo ra lợi nhuận thì chủ nghĩa tư bản sáng tạo là chủ nghĩa tư bản của hệ thống tăng cường các hoạt động tạo ra lợi nhuận đồng thời mang lại ưu đãi cho những người không có gì cả.

Về điểm đó, các hoạt động trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp không chỉ mang lại hiệu quả giúp tạo ra lợi nhuận một cách gián tiếp mà cùng với đó là hỗ trợ và dành ưu đãi cho những người không có gì, vì thế có thể gọi đây là một hoạt động doanh nghiệp gần với chủ nghĩa tư bản sáng tạo.

Từ Samsung quản lý thành Samsung sáng tạo

“Chúng ta hãy tạo ra một Samsung của sự sáng tạo – nơi không sợ thất bại và nuôi dưỡng những nhân tài có tính sáng tạo.”

Lee Kun Hee đã coi “sáng tạo” là mục đích đầu tiên của kinh doanh và đã bắt đầu cải thiện Samsung để trở thành một Samsung có tính sáng tạo. Ông đã nhận thức một cách đầy đủ rằng trong thời đại của sự sáng tạo, sự sinh tồn không còn được đảm bảo nữa nếu doanh nghiệp chỉ sử dụng chiến lược “kẻ bám đuổi sát nút” (fast follower).

Đến đầu hoặc giữa những năm 2000, Samsung vẫn có thể thừa thắng và tồn tại bằng chiến lược này. Tuy nhiên, kể từ đó, các doanh nghiệp mà Samsung phải theo đuổi dần dần biến mất và nó bắt đầu dần chiếm vị trí số 1 trên nhiều lĩnh vực.

Samsung đã và đang dần trở thành vị trí số 1, không còn tồn tại vị trí số 1 nào mà tập đoàn này phải theo đuổi nữa. Samsung có thể nắm bắt những kinh nghiệm mang tính chiến lược của mình bằng cách nhanh chóng tạo ra và phân phối các sản phẩm và dịch vụ của doanh nghiệp số 1, nền kinh tế thế giới cũng đang phân hóa, tái cơ cấu thành một xã hội mà ở đó chỉ có kẻ đứng đầu mới có được tất cả.

Nói cách khác giờ đây nếu như không thể trở thành một doanh nghiệp có tính sáng tạo thì Samsung không thể tồn tại. Điều này Lee Kun Hee không thể nào bỏ qua được. Kể từ khi đó, ông đã chính thức bắt đầu nền kinh doanh sáng tạo và luôn chỉ thị và yêu cầu "sự sáng tạo" của nhân viên.

Lee Kun Hee cũng đã yêu cầu CEO của mình trực tiếp tham gia hội nghị Ban giám đốc của các công ty thành viên trên toàn cầu năm 2002 để trực tiếp xác định đảm bảo nguồn nhân tài trọng tâm của công ty.

"*Ban giám đốc phải trực tiếp hành động và ý thức rằng sở hữu nguồn nhân lực ưu tú là khởi nguồn làm thay đổi năng lực cạnh tranh trong tương lai của doanh nghiệp cũng như quốc gia, đảm bảo và nuôi dưỡng được nguồn nhân lực trọng tâm có tính sáng tạo.*"

Mặc dù đã rất bận rộn để theo đuổi vị trí số 1 trong những năm 1900 nhưng ngay trước ngưỡng cửa năm 2000, Samsung đã cho thấy diện mạo của một doanh nghiệp hạng nhất. Điều cần thiết nhất giờ đây là phải trở thành doanh nghiệp có tính sáng tạo. Và để làm được điều đó thì những con người là chủ thể của doanh nghiệp đó phải có tính sáng tạo.

Ngày 3 tháng 1 năm 2005, trong tiệc mừng năm mới, Lee Kun Hee một lần nữa nhấn mạnh và yêu cầu một nền kinh doanh sáng tạo. Vì giờ đây không còn doanh nghiệp số 1 nào khác để Samsung phải theo đuổi nữa.

"Samsung trong thời gian qua đã vay mượn kỹ thuật, học cách quản lý, học cách kinh doanh sáng tạo từ các doanh nghiệp hàng đầu để trưởng thành, nhưng kể từ bây giờ sẽ không còn công ty nào cho chúng ta mượn và dạy cho chúng ta kỹ thuật nữa. Sau này chúng ta phải cạnh tranh với chính bản thân chúng ta, chúng ta phải tự thay đổi mình, không chỉ dừng lại ở phát triển kỹ thuật mà còn là hệ thống kinh doanh."

Theo chỉ thị đó của Lee Kun Hee, từ năm 2000 "sáng tạo" đã trở thành từ khóa trong kinh doanh của Samsung. Để kinh doanh sáng tạo và thay đổi trở thành một doanh nghiệp có tính sáng tạo, Samsung đang thực hiện các chế độ như tự do về trang phục đi làm và tự do về thời gian làm việc.

Nếu như Samsung trở thành số 1 thế giới thì đồng nghĩa là nó đang bước trên con đường chưa ai từng đi qua, vì thế mà tự nó phải tạo ra mọi thứ. Samsung đang dần đạt được vị trí đó. Bởi vậy, doanh nghiệp phải tự tìm đường hoặc phải tự tạo ra nếu như không có, nên yếu tố cần nhất trong thời kỳ này chính là nền kinh doanh sáng tạo.

Viên đá cản đường lớn nhất trong kinh doanh sáng tạo là “quản lý”. Dù không muốn thừa nhận đi chăng nữa thì Samsung của quá khứ đã từng được gọi là “Samsung quản lý”. Xứng đáng với cái tên gọi đó, Samsung đã từng là doanh nghiệp điển hình chỉ miệt mài tập trung vào việc quản lý và chỉ thị từ trên. Việc thay đổi từ một “Samsung quản lý” thành “Samsung sáng tạo” bắt đầu từ lời cảnh báo không để xảy ra việc đi sao chép theo người khác và chế độ độc tài nào tiếp diễn nữa của Lee Kun Hee. Khi tổ chức hội nghị Ban giám đốc tại New York tháng 9 năm 2006, Lee Kun Hee có nói rằng giờ đây điều quan trọng là “kinh doanh nhìn tất cả mọi thứ từ điểm ban đầu và phải tìm ra cái mới” và một lần nữa nhấn mạnh đến kinh doanh sáng tạo.

“Sẽ không có việc đi sao chép cái của người khác và không xảy ra chế độ độc tài nên tôi mong mọi người nhìn mọi thứ từ điểm ban đầu của nó và hướng đến chiến lược kinh doanh sáng tạo tìm ra cái mới.”

Ông lại nhấn mạnh thêm về kinh doanh sáng tạo tại công trường xây dựng tòa nhà cao nhất thế giới Burj Dubai ở Dubai vào tháng 10 cùng năm.

“Giống như Sheikh Mohammed đã thay đổi Dubai trở thành hình mẫu phát triển được cả thế giới chú ý đến, chúng ta cũng phải tiến lên nền kinh doanh sáng tạo để nâng cao tiềm lực tăng trưởng trong tương lai.”

Trong suốt một thời gian dài, Samsung đã sử dụng chiến lược “kẻ bám đuổi sát nút”, nhưng thông qua cuộc cạnh tranh với iPhone của Apple, Samsung đã cảm nhận được một cách rõ ràng rằng chiến lược đó giờ đây không còn hữu dụng nữa. Cuối cùng, Samsung phải từ người theo sau nhanh thành người chạy nhanh. Đó là yêu cầu của thời đại.

Đúng theo phong cách của một Samsung vững chắc ngay cả trong khủng hoảng, qua cơn cuồng phong bất chợt đổ bộ là iPhone, Samsung đã bắt đầu chiến lược kinh doanh sáng tạo với một tâm trạng cấp bách và trong thời gian ngắn đã đạt được sự tăng trưởng đáng ngạc nhiên. Không phải quá nếu như nói rằng cuối cùng Samsung đã được tái cơ cấu lại thành một doanh nghiệp sáng tạo. Samsung đã tạo ra Galaxy Note điện thoại di động mới mà chưa một doanh nghiệp nào trên thế giới từng làm thử và tạo ra một khái niệm mới cho điện thoại di động.

Lee Kun Hee là một nhà kinh doanh của thử thách và sáng tạo. Và sự thật không thể phủ nhận rằng ông chính là nhân vật chủ chốt của quá trình phát triển và nhảy vọt đáng kinh ngạc của Samsung.

Tính đến năm 2007, Samsung vẫn chưa phải là một công ty nhảy vọt trở thành tập đoàn toàn cầu như bây giờ. Samsung luôn ở trong tình trạng bị Trung Quốc bám đuổi theo sau, Nhật Bản luôn đi phía trước và không thoát ra khỏi vị trí ở giữa đó. Phát biểu của Lee Kun Hee trong Hội nghị Liên đoàn các ngành công nghiệp Hàn Quốc vào tháng 1 năm 2007 đã nói thay cho điều này:

"20 năm sau còn đáng lo ngại hơn. Số phận của chúng ta giống như chiếc bánh sandwich bị kẹp giữa bởi Trung Quốc đang bám theo sau và Nhật Bản đang dẫn trước."

Cách để mãi mãi không phải cởi bỏ thân phận của một cái bánh sandwich rất đơn giản. Chỉ cần làm tiếp những gì đã làm cho đến bây giờ. Phương pháp để thoát khỏi số phận đó và phát triển cũng rất đơn giản, đó là làm những cái người khác chưa từng làm và sáng tạo những thứ mà người khác chưa từng sáng tạo ra.

Samsung đã đương đầu thách thức với những nhiệm vụ ấy. Chính vì thế, cuối cùng Samsung đã đạt được sự tăng trưởng kinh ngạc ngay cả trong tình hình các doanh nghiệp của Nhật Bản bị đình trệ và dẫn đến phá sản.

Giáo sư danh dự đồng thời là chuyên gia của "thất bại học" Hatamura Yotaro thông qua tác phẩm Kinh doanh trong khủng hoảng, học tập từ Samsung đã nói đến một hiện thực rằng Nhật Bản hầu như không có doanh nghiệp đạt được thành công trên thị trường toàn cầu một cách đúng nghĩa. Và ông đã tóm gọn trong một câu về lý do này đó là "thiếu chiến lược". Ông đã nói như sau:

"Tất cả điều này đều là kết quả của việc không có chiến lược. Những người làm việc tại công ty sản xuất của Nhật Bản từ xưa đã nỗ lực một cách hiền lành chỉ để 'tạo ra những sản phẩm tốt'. Tâm thế đó đến bây giờ vẫn không thay đổi nhưng nếu như họ không đọc được sự thay đổi về thời đại và môi trường của thị trường toàn cầu với sự đa dạng của người tiêu dùng và xây dựng chiến lược dựa trên nền tảng ấy thì họ sẽ không được đền đáp xứng đáng cho những nỗ lực trong việc tạo ra những sản phẩm tốt. Tôi nghĩ rằng chính sự 'thiếu chiến lược' như thế đã khiến cho cảm giác không có lối thoát lan rộng trong các doanh nghiệp sản xuất Nhật Bản."

Tập đoàn Samsung Electronics thì khác. Ở Samsung có một nhà kinh doanh sở hữu khả năng nhìn trước tương lai, ông tăng cường và sáng tạo lại bản chất của hệ thống, đồng thời sản sinh ra một doanh nghiệp lớn mạnh với

quan điểm "hãy thay đổi tất cả, trừ vợ và con cái bạn."

Tôi nghĩ rằng bản chất của hệ thống trong sự biến đổi đó chính là doanh nghiệp mang tính sáng tạo và luôn luôn sáng tạo. Dĩ nhiên nó cũng ý nghĩa là một doanh nghiệp mạnh mẽ, không hề nao núng trước thách thức và khủng hoảng nhưng không phải là tất cả. Mà dưới nền tảng đó còn ẩn chứa một chiến lược khác nữa, đó là Samsung của sáng tạo.

Một Tập đoàn Samsung Electronics từng sản xuất và bán các sản phẩm điện tử gia dụng với giá rẻ giờ đây đã đứng hiên ngang từ vị thế của một người luôn dám thử thách hay một người luôn phải bám đuổi để trở thành nhà vô địch. Tivi màn hình phẳng và Smart tivi nổi tiếng toàn cầu của Samsung đang giữ kỷ lục vị trí số 1 trong suốt sáu năm liền.

Bí quyết lớn nhất giúp cho Samsung có thể tiến xa được như vậy là nhờ sự sáng tạo không ngừng các công nghệ mới. Các sản phẩm mới nhất của Tập đoàn Samsung Electronics có rất nhiều sản phẩm phát huy được năng lực công nghệ đáng ngạc nhiên, xứng đáng với vị trí số 1 trên thị trường thế giới. Sản phẩm Smart TV (ES series) mà Samsung tung ra vào năm 2012 có khả năng tương tác với người sử dụng như nhận biết được những cử chỉ, phản ứng với giọng nói và nhận dạng khuôn mặt của người sử dụng. Sản phẩm này của Samsung nói cách khác giống như một hình thức hội nhập của công nghệ kỹ thuật số đáng kinh ngạc, có khả năng thực hiện giao tiếp hai chiều. Samsung gọi những tính năng tiên tiến này là "tương tác thông minh" (Smart Interaction).

Thêm một ví dụ khác về Samsung của sự sáng tạo, Samsung đã cho ra mắt bộ nâng cấp thông minh mang tên Evolution Kit có thể nâng cấp CPU, GPU, RAM của tivi. Giống như việc chúng ta thường xuyên nâng cấp máy vi tính sau khi mua để nâng cao tốc độ, tính năng và tránh tình trạng máy bị cũ sau vài năm, thì giờ đây bộ nâng cấp này cũng đã đưa vào tivi.

Nhờ đó mà tivi của Samsung mặc dù đã trải qua nhiều năm những vẫn luôn duy trì được thông số kỹ thuật mới nhất. Không những thế, nếu sử dụng kính màn trập 3D của Samsung thì tính năng 'Dual – View' cũng được cung cấp để có thể xem đồng thời hai kênh trên cùng một chiếc tivi.

Đây là sản phẩm đổi mới và sáng tạo đã vượt qua một bước so với kỹ thuật trong quá khứ bằng khái niệm kỹ thuật quan tâm đến con người, giúp các thành viên trong gia đình như các ông bố và con của mình không còn tranh cãi nhau vì muốn xem kênh mình thích. Như thế, mỗi năm Samsung đều cho

ra mắt những sản phẩm có tính đổi mới và sáng tạo luôn đi trước người khác một bước. Thông qua sự sáng tạo và đổi mới công nghệ đó mà Samsung đã trở thành tập đoàn số 1 trong suốt sáu năm liền trên thị trường tivi toàn cầu.

"Những sản phẩm chủ yếu của Samsung sẽ biến mất trong vòng mười năm nữa."

Đó là phát biểu vào đầu năm 2011 của Lee Kun Hee. Nói cách khác, đây là lời cảnh báo rằng nếu họ chỉ tin tưởng vào những sản phẩm chủ đạo đang bán chạy hiện tại thì Samsung có thể sẽ bị sụp đổ ngay trong một buổi sáng. Thực hiện theo lời cảnh báo đó, Samsung đang không ngừng nỗ lực để trở thành doanh nghiệp sáng tạo và sáng tạo hơn nữa.

Bản chất của một Samsung sáng tạo là gì? Theo ý kiến của tôi thì có thể nói đó là sự ham mê điên cuồng (gọi là khí chất mania) của Lee Kun Hee, hay nói cách khác thì đó là sự hoàn thành của một tổ chức khiến cho ông miệt mài với nó. Lee Kun Hee đã luôn yêu cầu nhân viên của mình phải là những thiên tài có niềm đam mê và miệt mài một cách say mê.

Nhưng để một ai đó trở thành nhân vật có tính sáng tạo, hay một tổ chức trở thành tổ chức sáng tạo thì phải hình thành một bầu không khí, một tổ chức đi liền với sự say mê và có thể tập trung vào một thứ đến nỗi đắm chìm trong sự say mê đó.

Giáo sư Howard Gardner trường Đại học Harvard cũng là nhà tâm lý học nổi tiếng thế giới vì sự đa trí tuệ của ông trong tác phẩm Năm tư duy cho tương lai (Five minds for future) đã có lần đề cập đến nội dung này như sau:

"*Con người ai cũng trải qua thất bại nhưng những người có tính sáng tạo lại thất bại rất nhiều lần vì vốn hiểu biết rộng rãi và dã tâm của họ. Chỉ những người biết vực dậy bản thân và tự nhủ với mình phải 'nỗ lực và nỗ lực hơn nữa' mới có thể đạt được thành tích mang tính sáng tạo. Và ngay cả khi đang được thừa nhận thành tích trong lĩnh vực tương ứng, những nhà sáng tạo điển hình cũng không hài lòng với vòng nguyệt quế mà họ nhận được. Thay vào đó, để đạt được cơ hội, thêm những dấu tích mới khác, họ luôn chịu đựng những mối nguy hiểm của sự thất bại và đi theo con đường mới mà chưa ai từng đi để tiến lên phía trước. Theo cùng với các hoạt động sáng tạo là những nỗi lo lắng, buồn phiền nhưng sự say mê tạo nên khả năng quan sát nhạy bén, thành công lớn và những phát minh thực sự lại khiến người ta đắm chìm vào nó*."

Đặc tính của nhà sáng tạo mà ông đề cập đến đó là không hài lòng với vòng nguyệt quế của những thành tích đã được công nhận và chịu đựng mọi nguy hiểm của sự thất bại để thử thách với cái mới và luôn tiến về phía trước. Có thể nói Samsung là một tổ chức như vậy.

Bản thân tôi nghĩ rằng Samsung mang đầy đủ diện mạo của một tổ chức sáng tạo xét về khí chất cũng như đặc điểm hơn là năng lực. Và suy nghĩ này cũng giống như suy nghĩ của Khổng Tử về con ngựa thiên lý:

"Ngựa thiên lý nhận được lời khen ngợi không phải bởi sức mạnh mà bởi khí chất và phẩm chất cao quý của nó."

Ngựa thiên lý chỉ khi gặp được chủ nhân hiểu rõ về loài ngựa này và công nhận nó thì khi đó mới có thể phát huy hết được uy lực. Vì thế, ngựa thiên lý được tái tạo khí chất và phẩm cách cao quý khi luôn đi theo người chủ trân trọng nó.

Chính vì thế mà các ghi chép trong quá khứ đặt cho những người biết xem ngựa thiên lý biệt danh là Bá Nhạc.

Theo thần thoại Trung Quốc, trong các tinh tú trên trời có một chòm sao phụ trách thiên mã của thần linh là chòm sao Bá Nhạc (Scorpio). Vì thế những người biết xem tướng ngựa và đối xử tốt với ngựa được so sánh với Bá Nhạc.

Người nổi tiếng nhất trong những tướng sư chuyên coi tướng ngựa là Tôn Dương (Sun Yang), sống vào khoảng thế kỷ VII TCN. Ông rất giỏi xem tướng ngựa và có mắt xanh nhìn ra thiên lý mã nên được đặt biệt danh là Bá Nhạc. Truyền thuyết về tài xem tướng ngựa của Bá Nhạc đã xuất hiện rất nhiều trong các bài viết.

Nếu xét những tác phẩm mà Bá Nhạc xuất hiện như chủ đề chính thì có thể kể đến tác phẩm tiêu biểu là Mã thuyết trong Tạp thuyết tứ của Hàn Dũ (768-824):

"*Trong đời, trước có Bá Nhạc rồi sau mới có thiên lý mã. Thiên lý mã thường có song Bá Nhạc không thường có.*

Cho nên, dù ngựa đã được biết tên chẳng qua chỉ để làm tôi tớ cho người, cuối cùng rồi cũng chết thảm trong tàu, nào có xứng là thiên lý mã?

Ngựa đích là thiên lý mã, cứ mỗi lần cho ăn phải cấp cho nó một thạch thóc

mới vừa đủ no. Song chủ ngựa vốn không biết mỗi lần nó cần ăn bao nhiêu, vẫn cứ theo tiêu chuẩn ngựa thường. Bởi thế, thiên lý mã dù có sức chạy xa nghìn dặm, mà chỉ vì ăn chẳng được đủ, sức không được sung, so với ngựa thường cũng chưa hơn được thì làm sao ngày ngày cứ bắt nó phải chạy suốt hàng ngàn dặm?

Bắt nó đi không đúng cách, cho nó ăn không đủ no. Nó hí lên cũng chả biết tâm lý nó muốn gì. Chỉ biết tay lăm lăm chiếc roi da, đứng thẳng trước đầu nó mà hét: 'Thiên hạ làm gì có thiên lý mã?'.

Than ôi! Đời vốn thực không có thiên lý mã sao? Hay kỳ thực vốn chẳng có ai biết được ngựa nào là thiên lý mã vậy!"

Giống như đoạn văn trong Cổ văn tiến bảo, cuốn sách tập hợp những tác phẩm xuất sắc của thơ văn cổ từ thời nhà Chu đến thời nhà Tống, những con thiên lý mã phải gặp được đúng chủ mới có thể phát được khí chất vốn có.

Con người cũng giống như vậy. Bản thân tôi có lẽ cũng đã sống một cuộc sống bình thường nếu như ai đó không công nhận khí chất của mình. Thế nhưng nhờ có ai đó có cái nhìn sâu sắc như Bá Nhạc, đọc được những bài tôi viết, phát hiện ra khả năng của tôi và công nhận tôi là một thiên lý mã mà tôi đã có thể viết được một số lượng lớn các bài viết giống như con ngựa thiên lý một ngày chạy ngàn dặm.

Samsung cũng giống như con thiên lý mã. Nếu như không có Lee Kun Hee luôn coi nhân viên của mình như con ngựa thiên lý, như một tài năng ưu tú và công nhận họ là số 1 thì có lẽ họ vẫn không thể mơ ước vươn lên vị trí số 1. Lee Kun Hee là Bá Nhạc của thời kỳ này, ông công nhận các nhân viên của mình giống như những thiên lý mã, là số 1 trên thế giới. Trong bầu không khí đó, cuối cùng Samsung sáng tạo đã được tái cơ cấu lại. Những nhân viên của Samsung dựa vào những yêu cầu và chỉ đạo của Lee Kun Hee mà họ đã mang trong mình suy nghĩ rằng họ là những nhân tài số 1 khác với những người khác và là những nhân viên số 1 thế giới, nhờ đó mà tâm thế, suy nghĩ và khí chất của họ cũng khác đi.

Howard Gardner đã giải thích rõ về sự khác biệt giữa nhà sáng tạo và nhà chuyên môn trong tác phẩm "suy nghĩ tương lai". Chuyên gia có thể được tạo ra trong khoảng thời gian khoảng hơn mười năm thông qua huấn luyện và luyện tập, nhưng nhà sáng tạo dù có trải qua huấn luyện và luyện tập nhiều đến đâu cũng không thể được tạo ra chỉ nhờ điều đó. Hay nói cách khác, nhà sáng tạo có khí chất, cá tính và tư thế khác biệt rõ ràng với những

người khác.

Lee Kun Hee đã nuôi dưỡng cho những nhân viên của mình khí chất, cá tính và tâm thế khác biệt rõ rệt với người khác.

"*Nhà sáng tạo có khí chất, cá tính và tâm thế khác biệt hoàn toàn với người khác. Nhà sáng tạo luôn cảm thấy bất mãn với công việc của hiện tại, tiêu chuẩn hiện tại, câu hỏi hiện tại và đáp án hiện tại. Trái lại nhà sáng tạo khai thác ra những con đường lạ lẫm, thừa nhận sự thật rằng bản thân mình khác với tập thể, họ tận hưởng điều đó và tiến lên phía trước. Trong trường hợp phát sinh những việc ngoại lệ (hòa điệu lạ, kết quả thí nghiệm không được dự tính trước, đột ngột tăng hay giảm trong việc bán sản phẩm của khu vực...), nhà sáng tạo không hề ngại ngần trước các hiện tượng nằm ngoài dự tính đó mà họ cố để làm rõ vấn đề và kiểm tra xem đó là vấn đề nhỏ nhặt, là may mắn chỉ đến trong một lần hay là yếu tố quan trọng nhưng chưa được làm rõ. Họ là người bền bỉ và mạnh mẽ. Rất nhiều nhà sáng tạo nổi tiếng ghét trường học hay bỏ học giữa chừng là có lý do của nó. Tức là họ không muốn nhảy múa trong nhịp điệu của người khác*."

Khi có người giống như Bá Nhạc thì một con ngựa thiên lý có thể được tạo nên từ một con ngựa bình thường và trở nên phi phàm. Và sự thật một lần nữa đã minh chứng rằng những nhà kinh doanh vĩ đại trong thời đại này, hơn bất cứ ai, họ tôn trọng, công nhận và chăm sóc nhân viên của mình.

"Nếu bạn muốn những điều tầm thường, bạn không cần công nhận nhân viên của mình. Bạn chỉ cần đối xử với họ như những người lao động."

Đây là câu nói của nhà kinh doanh vĩ đại được kính trọng nhất tại Mỹ – Jack Welch. Ông là người hiểu rõ nhất điều này. Vào công ty năm 1960 và trong vòng chỉ có 20 năm đã trở thành nhà kinh doanh xuất sắc nhất và trẻ tuổi nhất của General Electric (GE). Bằng những chiến lược như "6sigma – thương mại trực tuyến – thế giới hóa" đã đổi mới GE và đưa GE thành tập đoàn hàng đầu thế giới. Cuối năm 2001, khi ông về hưu, giá trị công ty của GE đạt 450 tỷ đô-la, tăng gấp 40 lần so với 12 tỷ đô-la khi ông nhậm chức chủ tịch vào năm 1981, và doanh nghiệp do ông dẫn dắt đã vươn lên vị trí hàng đầu thế giới. Bằng năng lực kinh doanh đó, năm 2001, ông được chọn là "Doanh nhân được kính trọng nhất thế giới" do tờ Financial Times bình chọn; năm 2000, GE được bình chọn là "Công ty được ngưỡng mộ nhất thế giới". Cho đến khi về hưu, ông được gọi với nhiều danh xưng như "bậc thầy kinh doanh", "doanh nhân của thế giới" và là nhà kinh tế thành công của Mỹ khi đã mua lại và sáp nhập thành công hơn 1.700 công ty.

Nếu như ở Mỹ có nhà kinh doanh Jack Welch thì ở Hàn Quốc có Lee Kun Hee. Tuy nhiên, nếu đem so sánh những thành quả kinh doanh thì có thể nói rằng Lee Kun Hee đã vượt xa hơn rất nhiều. Bởi vì Jack Welch đạt sự tăng trưởng gấp 40 lần trong 20 năm nhưng Lee Kun Hee đã đạt được sự tăng trưởng gấp 300 lần trong 30 năm.

Từ chủ nghĩa quan liêu cho đến văn hóa doanh nghiệp hàng đầu

Theo như truyền thống, Samsung đã nỗ lực rất nhiều trong việc tăng cường và bồi dưỡng nhân tài ưu tú trên nền tảng triết lý nhân tài là số 1. Có thể nói điều cần thiết nhất để các nhân tài có thể phát huy được trên 100% năng lực của bản thân đó là văn hóa doanh nghiệp hàng đầu.

Với con người, cái gọi là cảm xúc cực kỳ quan trọng. Vì thế nếu như chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp thời đại công nghiệp hóa trong thế kỷ XX là chiến lược động não (Brainstorming) dẫn dắt sự phán đoán hợp lý và có lý trí, thì thế kỷ XXI là chiến lược chia sẻ bằng trái tim (Heartstorming) làm lay động, kích thích trái tim của con người là điều mà Tom Peters nhấn mạnh.

Tuy nhiên cái có liên quan mật thiết nhất đến cảm xúc của con người chính là văn hóa. Tôi nghĩ rằng một người có thể trở thành người hoàn toàn khác hay người có năng lực hoàn toàn khác phụ thuộc vào việc người đó thuộc tổ chức có văn hóa như thế nào. Bởi vì nền văn hóa của doanh nghiệp xuất sắc bao nhiêu thì những nhân tài ưu tú càng mang ý thức chủ nhân và phát huy được hết năng lực của mình bấy nhiêu. Con người tồn tại bị ảnh hưởng nhiều bởi cảm tính hơn là lý tính. Vì thế, con người chịu ảnh hưởng của bầu không khí hay văn hóa nhiều hơn ta nghĩ. Đặc biệt, trong xã hội mà tính sáng tạo, năng lực tưởng tượng, ý tưởng, sự mềm dẻo được coi trọng thì nền văn hóa của doanh nghiệp giúp cho doanh nghiệp có năng lực cạnh tranh cao hơn.

Dù cho ở Samsung có nhiều nhân tài đi chăng nữa nhưng nếu Samsung là một doanh nghiệp cứng nhắc và có nền văn hóa nhuốm màu chủ nghĩa quan liêu thì chúng ta sẽ không thể mong đợi một thành quả to lớn nào sẽ đến với Samsung. Không phải doanh nghiệp nào tập hợp nhiều nhân tài xuất sắc cũng là doanh nghiệp xuất sắc. Dù là công ty nào đi chăng nữa, để trở thành doanh nghiệp xuất sắc cần có sự trợ giúp từ một nền văn hóa tổ chức tốt để những nhân tài có thể thỏa sức phát huy năng lực và tính sáng tạo của mình.

Có thể nói rằng những thứ như văn hóa giao tiếp tự do giữa các nhân viên với nhau; văn hóa thảo luận – nơi không chỉ có chỉ thị từ một phía mà được thảo luận từ hai phía; văn hóa hội nghị tự do – nơi mọi người có thể thoải

mái trình bày ý tưởng của mình; văn hóa báo cáo nơi tình hình công việc được truyền đi một cách nhanh chóng và chính xác; văn hóa khuyến khích và bỏ qua những thất bại lần đầu để cho mọi người không cảm thấy nhụt chí hay văn hóa thử thách giúp cho mọi người dám thử thách một cách dũng cảm với những mục tiêu có vẻ liều lĩnh... chính là văn hóa của doanh nghiệp hàng đầu.

Tất cả mọi người đều biết rằng trong một doanh nghiệp hỗ trợ và dành nhiều cơ hội đa dạng để nhân viên sử dụng hiệu quả thời gian nhằm phát triển bản thân và phát huy những ý tưởng sáng tạo của mình, chính là nơi các nhân tài có thể tạo ra được những thành quả lớn hơn. Tuy nhiên, việc đưa mô hình này vào thực tiễn lại không hề dễ dàng.

Câu chuyện về sự thành công của hãng hàng không South West nổi tiếng tại Mỹ – là công ty mọi người đều muốn vào làm việc – có lẽ ai cũng biết. Đó là bởi vì công ty này có văn hóa độc đáo. Vì thế, họ vẫn có thể thành công mặc dù đi mô phỏng hệ thống của công ty cạnh tranh.

Qua câu nói sau đây của nhà kinh doanh xuất sắc nhất của công ty này là Herb Kelleher, ta có thể rút ra được bài học rằng năng lực cạnh tranh tốt nhất của doanh nghiệp như nền văn hóa là những thứ không thể thấy được bằng mắt thường.

"*Cái mà tôi luôn luôn quan tâm chính là tài sản vô hình không thể nhìn thấy bằng mắt thường. Tài sản vô hình đó là năng lực cạnh tranh mà các doanh nghiệp khác không thể bắt chước được. Vì thế cái mà tôi lo lắng nhất chính là liệu rằng chúng ta có mất đi tình yêu mến đặc biệt đối với công ty mà chỉ riêng chúng ta có, hay nói cách khác là có mất đi văn hóa hay tinh thần doanh nghiệp hay không. Bởi vì nếu lỡ như ta đánh mất tinh thần đó thì nó tương đương với việc ta đánh mất đi khả năng cạnh tranh tốt nhất mà ta đang có.*"

Tỷ lệ thôi việc bình quân hàng năm của công ty liên doanh Silicon đạt gần 30%, tuy nhiên tỷ lệ này của Cisco lại không quá 8%. Bí quyết của công ty được gọi là huyền thoại trong giới kinh doanh công nghệ cao tại Mỹ này có thể tóm lại trong một từ, đó là văn hóa doanh nghiệp. Giám đốc – nhà kinh doanh tài giỏi của công ty này – John Chambers đã nói rằng văn hóa doanh nghiệp lấy thái độ tích cực luôn chấp nhận sự thay đổi và không khí biết lắng nghe ý kiến của khách hàng làm nền tảng.

"*Điều đã làm chúng tôi có thể thành công là nền văn hóa doanh nghiệp có*

một thái độ mềm dẻo và biết chấp nhận thay đổi. Qua năm lần điều chỉnh cơ cấu công ty, chúng tôi đã cắt giảm lượng nhân viên lên tới hơn 5.000 người. Khi đó, ngay cả bản thân tôi cũng rất đau lòng. Kể từ đó, tôi đã quyết tâm sẽ không bao giờ làm các cổ đông và nhân viên của tôi phải cảm thấy đau lòng như thế nữa. Ngay từ trước đó rất lâu, tôi đã nhận ra rằng cho dù mình không có đủ kỹ năng trong thể thao hay kinh doanh thì nhóm có khả năng làm việc nhóm tốt chắc chắn sẽ thắng nhóm có nhiều cá nhân xuất sắc. Do đó, dù có đảm bảo được quyền tự do cho nhân viên mà họ lại không có khả năng làm việc nhóm thì tổ chức đó không khác gì với một tổ chức đã chết."

Rất nhiều người nói rằng Samsung có một hệ thống tốt cho nên bất kỳ người nào ngồi được vào vị trí đó cũng có thể tạo ra được thành quả to lớn. Tuy nhiên, tôi lại có suy nghĩ khác. Hãng hàng không South West đã sao chép y nguyên hệ thống của các doanh nghiệp đi trước. Thế nhưng họ đã tạo nên được những điều đáng kinh ngạc. Dù bê nguyên hệ thống của công ty khác nhưng cho đến hiện nay họ vẫn chưa một lần gặp phải khó khăn và liên tục tăng trưởng. Ngược lại, chính hãng hàng không Pacific South West – hãng từng được coi là biểu tượng của cải cách và là hãng mà South West lấy làm nguyên mẫu đã phải phá sản.

Không những thế rất nhiều hãng mô phỏng theo hệ thống của hãng hàng không South West đã không thể tạo ra được thành quả nào đáng kinh ngạc như South West đã làm được. Đúc kết lại thành quả không phụ thuộc vào hệ thống mà nó phụ thuộc vào việc những nhân tài có thể phát huy tối đa năng lực của mình hay không. Và để làm được điều đó thì nền tảng cần thiết nhất là văn hóa của một doanh nghiệp xuất sắc.

Hãng hàng không South West có văn hóa coi việc của công ty cũng như việc của bản thân mình. Không có một doanh nghiệp nào mà lại có các nhân viên một lòng trung thành với nơi mình làm việc như công ty này. Chính văn hóa doanh nghiệp này đã trở thành năng lực cạnh tranh tối đa của hãng hàng không South West.

Thành quả đáng ngạc nhiên của hãng hàng không South West tiếp tục được duy trì ngay cả khi xảy ra cuộc khủng bố 11-9, thời điểm tất cả các hãng hàng không khác ở Mỹ đều rơi vào khủng hoảng và phá sản. Điều đáng ngạc nhiên hơn nữa và đã trở thành truyền thuyết là vào thời điểm khó khăn đó họ đã không sa thải nhân viên dù chỉ là một người.

Điều mà hãng hàng không này gây ngạc nhiên cho chúng ta không chỉ có một, hai điều. Lương tháng của nhân viên ở đây nhận được ít hơn so với các

hãng hàng không khác. Không những thế, cường độ làm việc cũng cao hơn các hãng hàng không khác một cách vô lý. Số lượng nhân viên bố trí trên một chiếc máy bay chở khách cũng không bằng một nửa của các công ty khác. Trên thực tế, các hãng hàng không khác bố trí khoảng 200 người trên mỗi chiếc máy bay, nhưng South West lại chỉ bố trí khoảng hơn 90 người, tức là chưa được một nửa. Cường độ làm việc và số lượng công việc vô cùng lớn. Nhưng điều khiến ta phải ngạc nhiên là công ty này hàng năm vẫn được bình chọn là công ty được người lao động lựa chọn hàng đầu để làm việc tại Mỹ.

Sự thật đáng ngạc nhiên hơn là dù nhân viên của họ nhận được số tiền lương không nhiều, cường độ làm việc cũng nhiều gấp đôi nhưng sự thân thiện và nhiệt huyết của họ lại cao gấp đôi nhân viên của các hãng khác.

Chỉ một lý do có thể giải thích cho điều này, đó chính là văn hóa doanh nghiệp đặc biệt mà chỉ South West mới có. Và điều khiến cho công ty này có được nền văn hóa doanh nghiệp đặc biệt xuất sắc so với các hãng khác có thể nói là ở chỗ họ đã luôn tôn trọng đối với nhân viên, sự quan tâm đối với nhân viên, hình ảnh và hành động ứng xử với nhân viên như những người bạn đã khiến cho tất cả các nhân viên cảm nhận được niềm tự hào và sự gắn kết trong công ty của họ.

Triết lý khác biệt về sự tôn trọng và quan tâm đối với nhân viên, ưu tiên hàng đầu nhân viên của chủ tịch Herb Kelleher đã tạo nên nền văn hóa doanh nghiệp đặc biệt của hãng hàng không South West. Suy nghĩ rằng bản thân không phải chỉ là một người làm công ăn lương mà là một nhân viên đang được đón nhận sự quan tâm và tôn trọng từ chủ tịch của mình đã giúp tạo nên một bầu không khí khiến các nhân viên coi việc của công ty là việc của mình và làm việc một cách hăng say dù có khó khăn như thế nào. Kết quả South West nổi tiếng là doanh nghiệp thoải mái và vui vẻ. Cái được gọi là niềm vui sẽ không lan tỏa đến với những người không cảm nhận được niềm tự hào về công việc mình đang làm và người không nhận được sự tôn trọng. Vì tất cả nhân viên của South West đều nhận được sự tôn trọng và coi công việc là việc của mình nên họ đã tạo ra được tính hiệu quả to lớn và bầu không khí mới mẻ, thoải mái và vui vẻ một cách tự nhiên.

Nền văn hóa doanh nghiệp này nâng cao độ trung thành của nhân viên đối với công ty và một hệ quả đương nhiên xảy ra là nó đã giúp cho South West trở thành hãng hàng không duy nhất tại Mỹ chưa một lần vấp phải khó khăn.

Jim Collins đã có lần đưa ra ý kiến hay về đặc tính của nền văn hóa chỉ có tại

South West. Ông đã dùng thuật ngữ “hành quân 20 dặm” để giải thích nó.

Jim Collins đã so sánh và phân tích trong thời gian dài giữa doanh nghiệp tạo ra được thành quả vĩ đại với doanh nghiệp không làm được điều đó, và kết quả là ông đã phát hiện ra những thứ tất cả những doanh nghiệp tạo ra được thành quả to lớn đều có nhưng các công ty không làm được điều đó không có được, và một trong số đó là “hành quân 20 dặm”.

Doanh nghiệp tạo ra thành quả vĩ đại đang sở hữu nền văn hóa doanh nghiệp mang cách thức hành động đặc biệt có tên “hành quân 20 dặm”. “Hành quân 20 dặm” là thuật ngữ so sánh sự khác biệt lớn về thành quả mà hai nhóm đạt được trong trường hợp hành quân đi bộ 3.000 dặm. Một nhóm hàng ngày đều đặn đi bộ 20 dặm và một nhóm không làm như vậy. Khi thời tiết tốt, mát mẻ họ đi 40 dặm một ngày, rồi khi tuyết rơi, gió to, nhiệt độ xuống âm độ hay nắng nóng lên đến 38 độ, họ lại ngồi trong lều chờ đợi.

Các doanh nghiệp tạo ra thành quả lớn lao đang sở hữu nền văn hóa doanh nghiệp có cách thức hành động đảm bảo cuộc hành quân đều đặn 20 dặm mỗi ngày là điều mà Jim Collins đã khám phá ra. Ta hãy cùng tìm hiểu về cuộc “hành quân 20 dặm” mà ông nhấn mạnh tới.

“Hành quân 20 dặm còn có ý nghĩa trong cả triết học. Đây là một cơ chế thành quả mong muốn đạt được một cách cụ thể, rõ ràng, nghiêm khắc giúp duy trì ở trạng thái quỹ đạo bình thường. Hành quân 20 dặm hạn chế được hai loại bất tiện. Thứ nhất, việc phải tạo ra thành quả cao trong thời kỳ khó khăn. Thứ hai, đó là việc phải kiềm chế trong thời kỳ mà nền kinh tế đang nở rộ.”

Tôi gọi những doanh nghiệp mang cách thức hành quân 20 dặm này là những doanh nghiệp biết ‘làm việc chăm chỉ một cách thông minh’ (smart hard-working). Đây là phong cách làm việc mà tôi chỉ gắn riêng cho Samsung sau khi phân tích cách thức làm việc độc đáo của những Samsung men (con người Samsung) thành năm từ khóa. Tuy nhiên, tôi lại cảm thấy rằng phong cách làm việc mà chỉ có ở Samsung này lại có cùng mạch với cách thức hành quân 20 dặm và ba yếu tố mà chỉ những doanh nghiệp tạo ra được thành quả vĩ đại mới có đã được nói đến trong cuốn sách của Jim Collins là “kỷ luật thép”, “sự mường tượng trước về thiệt hại trong sản xuất” và “tính sáng tạo có chứng minh thực tế”.

Về phương thức hành động ‘hành quân 20 dặm’ của hãng hàng không South West, Jim Collins đã đánh giá nó là công ty có “nguyên tắc tránh được sự

mở rộng không cần thiết và đi ngược lại với văn hóa doanh nghiệp đồng thời kiềm chế được sự tăng trưởng ngay cả trong thời kỳ kinh tế phát triển nhằm duy trì lợi nhuận”.

Jim Collins, người mà bằng cách thức so sánh giữa doanh nghiệp thành công tạo ra được thành quả lớn trong môi trường tiêu cực với doanh nghiệp suy sụp và thất bại trong hoàn cảnh tương tự, đã làm rõ được yếu tố thành công và biên soạn thành sách thông qua tác phẩm Sự lựa chọn của doanh nghiệp vĩ đại (Great by choice) đã tổng kết rằng những doanh nghiệp thành công là những công ty mang nền văn hóa gọi là kỷ luật thép mà ta không nhìn thấy được bằng mắt thường.

Ta phải nhớ rằng trước khi là một doanh nghiệp nhấn mạnh cải cách và sự sáng tạo đơn thuần thì văn hóa doanh nghiệp của Apple là nền văn hóa doanh nghiệp dẫn dắt các nhân viên, giúp họ có thể phát huy triệt để năng lực của bản thân. Trước khi chỉ nhấn mạnh đến cải cách và sự sáng tạo, Steve Jobs, ngay sau khi được phục chức đã đặt ra một kỷ luật thép là làm việc không kể ngày đêm. Và trong trường hợp hãng hàng không South West cũng vậy. Họ tạo ra nền văn hóa làm việc chăm chỉ, coi việc của công ty như là việc của chính mình.

Ở Samsung cũng có văn hóa doanh nghiệp tương tự như vậy, nhưng nền văn hóa doanh nghiệp mà Samsung đang có độc đáo hơn một chút. Văn hóa “nhanh nhanh” chỉ có ở người Hàn Quốc cùng với ý thức được vun trồng và nhấn mạnh từ rất lâu tại Samsung như ý thức về hạng nhất, ý thức trung thành với những cái cơ bản, ý thức luôn là số 1 và có thể làm được bất cứ điều gì tại Samsung, hai điều này đã trở thành hai mảnh ghép kết hợp lại với nhau và đang dần hình thành nên nền văn hóa của tổ chức luôn đưa ra những quyết định nhanh nhất.

Giống với câu nói “Văn hóa làm chuyển động con người”, văn hóa doanh nghiệp đã trở thành nguồn động lực làm doanh nghiệp chuyển động, giúp nó nhảy vọt. Thông qua bằng chứng của nhiều doanh nghiệp thành công đã đủ cho chúng ta hiểu một điều rằng văn hóa doanh nghiệp càng xuất sắc thì doanh nghiệp đó chắc chắn càng phát triển và có thể vươn xa.

Những doanh nghiệp ngày nay, để đối phó với môi trường kinh doanh thay đổi nhanh chóng cùng với hệ thống chế độ kinh doanh mới của mô hình mới, họ buộc phải vượt ra khỏi việc sử dụng hiệu quả nguồn vốn, nguồn tài nguyên, kỹ thuật, nguồn lao động – đã từng là chiến lược sinh tồn và nền tảng kinh doanh cơ bản và phải bổ sung nền văn hóa doanh nghiệp, thông

tin, thời gian, trí tưởng tượng, mạng lưới, trí thông minh, môi trường,… làm nguồn tài nguyên cho mình và sử dụng chúng một cách hiệu quả tối đa.

Trong sự biến đổi như vậy, nền văn hóa doanh nghiệp ưu tú và có tính sáng tạo độc lập sẽ trở thành nhân tố tăng trưởng quan trọng của doanh nghiệp mà tuyệt đối không thể nhường cho ai. Samsung sẽ còn phải nỗ lực nhiều hơn nữa để tạo ra nền văn hóa doanh nghiệp ưu tú hơn nữa.

Năm 1993, Lee Kun Hee đã hoạch định khái niệm kinh doanh mới đó là “tạo ra những sản phẩm và dịch vụ tốt nhất trên nền tảng nhân tài và kỹ thuật để cống hiến cho xã hội nhân loại” đã mở ra một chân trời mới của nền văn hóa Samsung. Cùng với khái niệm kinh doanh này, họ đã cùng nhau chia sẻ tinh thần của những con người Samsung đó là “cùng với khách hàng thách thức với thế giới và sáng tạo tương lai” đồng thời đã tạo ra một nền văn hóa doanh nghiệp ngày càng xuất sắc.

Trong ý nghĩa rộng hơn, kinh doanh là “kỹ thuật giúp các nhân viên tạo ra thành quả tối đa và đạt được thành tựu lớn nhất”. Ở điểm này, Lee Kun Hee là nhà kinh doanh đã làm thay đổi tất cả môi trường, thể chất, khái niệm và văn hóa của doanh nghiệp để các nhân viên có thể tạo ra được những thành quả tối đa và thông qua những thành công của sự biến đổi đó, ta có thể đánh giá ông là một nhà kinh doanh vĩ đại.

Jim Collins thông qua tác phẩm Tám thói quen của những doanh nghiệp thành công đã nói rằng ở những doanh nghiệp vươn lên trở thành doanh nghiệp vĩ đại có một nền văn hóa doanh nghiệp mạnh mẽ giống như nền văn hóa sùng bái. Ông nói rằng những doanh nghiệp vĩ đại như IBM, Disney, P&G đều có văn hóa doanh nghiệp mạnh mẽ đó trong suốt quá trình phát triển.

Ông chủ trương rằng chính những đặc trưng trong văn hóa doanh nghiệp giống như văn hóa sùng bái mà ông đề cập đến là việc đưa vào một khái niệm trọng tâm, áp dụng một tiêu chuẩn nghiêm khắc và là hành động của chủ nghĩa kiệt xuất (elite).

“Trong số các cặp doanh nghiệp tầm nhìn và doanh nghiệp so sánh với nó thì có 11 cặp có kết quả, trong đó doanh nghiệp tầm nhìn chăm chỉ và nỗ lực hơn trong việc đưa vào và làm sáng tỏ khái niệm trọng tâm so với doanh nghiệp được đem ra so sánh.

- 13 cặp trong số 18 cặp cho kết quả trong đó doanh nghiệp tầm nhìn yêu cầu những tiêu chuẩn nghiêm khắc hơn liên quan đến tính tích hợp so với doanh

nghiệp được đem ra so sánh. Nhiều người cho thấy khuynh hướng không quan tâm xem liệu khái niệm đó có hợp với doanh nghiệp hay không, hay hoàn toàn không phù hợp (tương ứng với có làm rất chăm chỉ hay không hoặc không là nghỉ việc).

- 13 cặp trong số 18 cặp doanh nghiệp cho thấy doanh nghiệp tầm nhìn hành động theo chủ nghĩa kiệt xuất (elite) hơn là những doanh nghiệp được đem ra so sánh (cảm giác phụ thuộc vào nhân vật quan trọng hoặc nhân lực ưu tú).

- Nếu tóm gọn lại và đưa ra kết luận về ba điều của tiêu chuẩn nghiêm khắc và chủ nghĩa kiệt xuất (elite) liên quan đến tính tích hợp thì 14 cặp trong số 18 cặp cho kết luận là doanh nghiệp tầm nhìn mang nhiều tính sùng bái hơn những doanh nghiệp được đem ra so sánh (bốn cặp doanh nghiệp còn lại rất khó để tìm ra sự khác biệt rõ rệt).

Điều ngạc nhiên là Samsung là một doanh nghiệp mang cả ba đặc trưng này. Samsung đang mở rộng triển khai toàn bộ tập đoàn theo chủ nghĩa kiệt xuất (elite) bằng những cách thức rất mạnh mẽ. Hơn nữa Samsung còn là doanh nghiệp chăm chỉ hơn bất kỳ doanh nghiệp nào khác trong việc sáng tạo ra những khái niệm mới. Về khía cạnh này, ta có thể thấy rõ thông qua thời gian đào tạo nhập môn cho nhân viên mới và đào tạo thăng tiến cho nhân viên cấp cao. Nếu xem phần lớn thời gian đào tạo mà Samsung đầu tư nhiều hơn các công ty khác là dành cho đào tạo khái niệm về tiêu chuẩn nghiêm khắc và sứ mệnh tầm nhìn của công ty, thì Samsung là doanh nghiệp có nền văn hóa doanh nghiệp giống với nền văn hóa sùng bái đến mức sản sinh ra thuật ngữ “Samsung men”.

Việc IBM đã liên tục tăng trưởng và thành công cao nhất có thể nói ngắn gọn là do công ty này đã hình thành được văn hóa doanh nghiệp có tính sùng bái mạnh mẽ và duy trì nó trong thời gian dài. Nền văn hóa doanh nghiệp đó không phải ngẫu nhiên mà tạo ra được thành quả to lớn trong thời mà việc duy trì đã là thành công.

Peter Drucker đã đề cập đến một thực tế rằng văn hóa và kinh doanh có liên quan mật thiết đến nhau như sau:

“*Kinh doanh kết hợp mọi người lại vì một mục tiêu chung. Theo đó kinh doanh có mối liên quan sâu sắc với văn hóa. Bản chất nhiệm vụ mà nhà kinh doanh thực hiện dù bất cứ ở đâu, Đức, Anh, Mỹ, Nhật Bản hay Brazil cũng giống nhau. Tuy nhiên về việc nhà kinh doanh thực hiện nhiệm vụ đó như thế*

nào thì nó lại có khác biệt lớn. Đối với những nhà kinh doanh ở các nước đang phát triển thì một trong những thử thách mang tính cơ bản là tìm kiếm truyền thống, lịch sử và văn hóa độc tài, kiểm tra và coi nó là nguyên tắc cơ bản của kinh doanh. Điểm khác biệt giữa thành công về kinh tế của Nhật Bản và quá trình chậm phát triển mang tính tương đối của Ấn Độ có thể được giải thích bằng một thực tế là nhà kinh doanh Nhật Bản đã vay mượn những khái niệm kinh doanh từ các nước phát triển khác để nuôi dưỡng trên mảnh đất văn hóa của họ và làm cho chúng tăng trưởng."

Lý do mà văn hóa doanh nghiệp trở thành một trong những yếu tố của sự tăng trưởng đáng kinh ngạc của Samsung là nằm ở đây. Bởi vì kinh doanh doanh nghiệp và văn hóa doanh nghiệp có mối liên quan sâu sắc với nhau.

Tiến tới ADN thành công với sáng tạo, hàng đầu, cùng tồn tại và phát triển

Một công ty điện tử nhỏ bé là Samsung Electronics, khởi đầu với số lượng 36 nhân viên vào năm 1969 đã trải qua khoảng thời gian dài 43 năm, đạt được thành công và phát triển to lớn đến mức đáng kinh ngạc.

Tuy đã phải trải qua những thử thách, khủng hoảng lớn như cuộc khủng hoảng tài chính IMF năm 1997 và khủng hoảng ngoại hối năm 2007 nhưng Samsung đã không trở nên yếu ớt. Trái lại, nó lại càng lớn mạnh hơn thông qua các thử thách và khủng hoảng này. Và hiện tượng kỳ lạ này hiện tại vẫn đang diễn ra.

Tất cả các công ty đều đang tụt lại phía sau do sự trì trệ của nền kinh tế nhưng Samsung lại khác thường và đặc biệt. Nó vô cùng khác biệt. Đặc biệt tốc độ tăng trưởng của Samsung trong vòng năm năm gần đây lại càng khiến thế giới ngạc nhiên hơn. Nó đang cho thấy một tốc độ tăng trưởng đạt mức vượt quá gấp hai lần trong năm năm khi doanh thu năm 2007 chỉ đạt 98 nghìn tỷ won. Lee Kun Hee khích lệ tinh thần nhân viên của mình "Chúng ta hãy trở thành nhân vật chính tạo nên một doanh nghiệp hàng đầu sẽ còn vang danh trong lịch sử." Nhưng vốn dĩ Lee Kun Hee đã và đang được nhớ đến là một CEO tạo nên một doanh nghiệp đi vào lịch sử. Giờ đây mục tiêu của ông là doanh nghiệp 100 năm.

Trong số các thương hiệu nằm trong top 10 thương hiện toàn cầu xuất sắc nhất được hãng nghiên cứu thị trường Interbrand bình chọn thì chỉ có ba

doanh nghiệp có lịch sử trên 100 năm là Cocacola, IBM và GE.

Trong số đó IBM là doanh nghiệp đã khắc phục một cách thông minh, thoát khỏi thời điểm khủng hoảng vô cùng nghiêm trọng. Năm 1999, khi đó IBM là một trong những công ty công nghệ thông tin lớn nhất thế giới, đạt kỷ lục với lượng nhân viên là trên 320 nghìn người và doanh thu hàng năm đạt 91 tỷ đô-la.

Tuy nhiên, kể từ cuối những năm 1990, doanh nghiệp to lớn này đã bắt đầu có dấu hiệu tăng trưởng giảm sút, và nó đã tụt hạng trở thành doanh nghiệp không thể triển khai được công nghệ mới hay dự án mới nào dù chỉ một lần. Về câu hỏi "Làm thế nào mà IBM lại liên tục để lỡ mất cơ hội tăng trưởng mới?", trong ba tháng Ủy ban chuyên gia gồm 12 nhà lãnh đạo đã nghiên cứu tìm ra gốc rễ của vấn đề mà IBM đang vướng mắc.

Cuộc điều tra đã được tiến hành một cách triệt để và trên phạm vi rộng và kết quả đã được Gerstner báo cáo vào ngày 1 tháng 12 năm 1999. Kết quả điều tra cho thấy rằng thực tế IBM phải thừa nhận là nó đã trở nên cồng kềnh và do vấn đề tổ chức bộ máy mà nó đã không thể thành công trên bất kỳ dự án mới nào.

Hay nói cách khác, một kết luận không thể tránh khỏi là để làm cho những dự án mới của IBM thành công thì IBM phải hoàn toàn thiết lập lại quy trình kinh doanh.

Văn hóa thận trọng, bảo thủ và quan liêu của IBM cùng với hệ thống kinh doanh không dám thử thách và đi đến cùng với bất cứ điều gì đã làm cho họ trở thành một chiến hạm cứ thế chìm nghỉm mà không thể sử dụng nguồn nhân lực to lớn một cách có hiệu quả.

Ban quản trị của IBM thay đổi quy trình kinh doanh và văn hóa của doanh nghiệp đã thiết lập 'Dự án EBO (Emerging Business Opportunities: Cơ hội cho kinh doanh mới nổi) – chương trình phát triển dự án trọng tâm của trung tâm nghiên cứu nhằm tạo ra cơ hội kinh doanh mới" và dồn toàn lực vào việc tạo ra môi trường và không khí có tính thực nghiệm và mạo hiểm để dự án mới được tăng cường.

IBM đã cổ vũ sự nhiệt huyết trong những thử thách mới, cực đại hóa tính sáng tạo và mục tiêu có tính cách mạng đồng thời thay đổi văn hóa doanh nghiệp của công ty và cải cách quy trình kinh doanh. Thông qua sự đổi mới này mà IBM được sáng tạo thêm một lần nữa, khởi động được 25 dự án mới trong năm năm đầu và đã làm tăng doanh thu hàng năm của 22 dự án trong

số đó lên con số 15 tỷ đô-la.

Thông qua ví dụ này, Gary Hamer đã tóm lược và chỉ ra quy tắc mà nhà cải cách kinh doanh nhất định phải có:

"Chúng ta hãy cùng tóm tắt những quy tắc dành cho nhà cải cách kinh doanh.

- Nếu muốn giải quyết vấn đề cơ cấu tổ chức thì phải hiểu được gốc rễ của cấu tạo đó.

- Hãy bổ sung, hoàn thiện quy trình kinh doanh vốn có thay vì tháo rời ra và sửa nó.

- Tập trung và mục tiêu mang tính cách mạng nhưng hãy bước đi từ từ.

- Rõ ràng trong việc đặt ra chỉ tiêu, dự đoán thành quả.

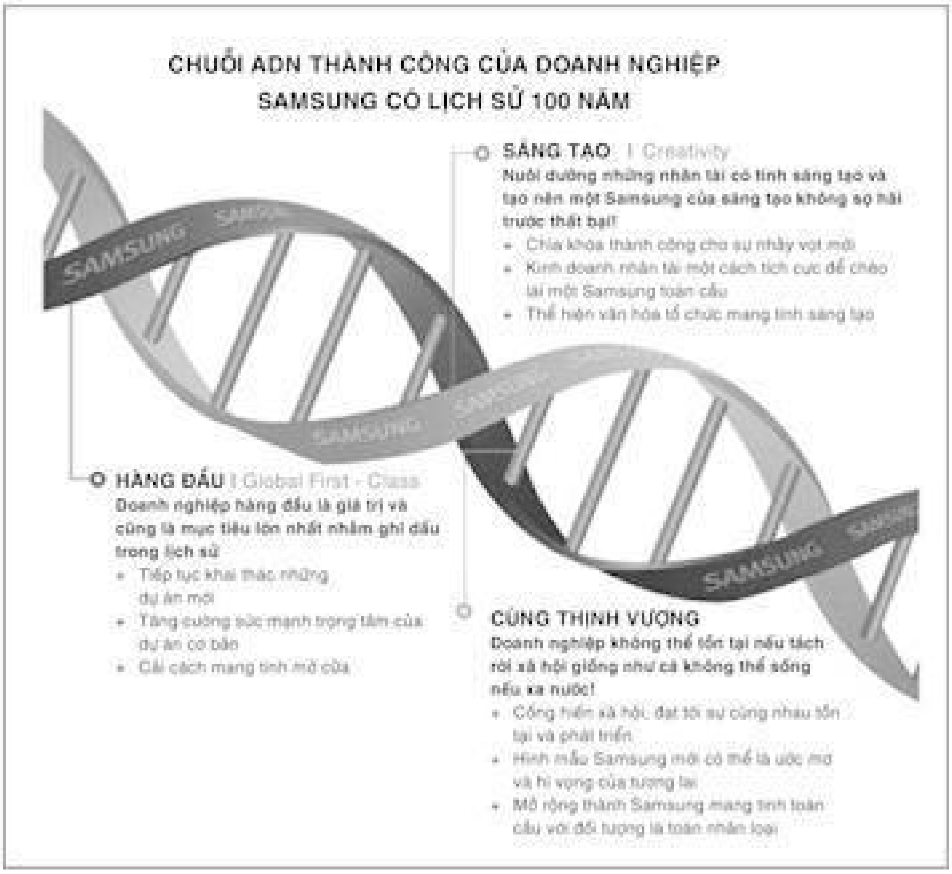
- Hãy thực hiện những điều có tính nguy hiểm chính trị thấp nhất tại sân sau của bạn.

- Sử dụng nhà đầu tư có hiệu quả.

- Lặp lại nhiều lần (tiếp tục thử nghiệm và học tập kể cả sau khi đã thực hiện nó).

- Đừng bỏ cuộc (Mang theo sự kiên trì của một nhà cải cách).

Nếu bạn ghi nhớ những bài học này thay vì giận dữ với quá trình kinh doanh đã bị thoái hóa thì những thói quen vốn có của bạn vẫn có thể tạo ra được những ý tưởng mới."



Tranh 13: Chuỗi ADN thành công của doanh nghiệp Samsung có lịch sử 100 năm - Nguồn: Samsung Blog

Sự thật minh chứng rằng Samsung cũng cần có sự cải cách giống như vậy một cách liên tục.

Toyota và Samsung đang có một lịch sử doanh nghiệp tương ứng 75 năm và 74 năm. Giờ đây mục tiêu của Samsung và của Lee Kun Hee là một Tập đoàn Samsung có lịch sử 100 năm.

Năm 1988, Lee Kun Hee đã làm rõ kế hoạch trong tương lai đầy tham vọng của bản thân trong lễ kỷ niệm 50 năm ngày thành lập.

"*Tôi không bảo các bạn chỉ cùng tôi tạo dựng nên một lịch sử dài nửa thế kỷ, với vinh quang và sự nghiệp vĩ đại đáng tự hào trong quá khứ. Mà tôi muốn chúng ta hãy coi những thành tích đó là nền móng để thiết kế nên 'một ngày mai vĩ đại' với niềm 'tin chắc chắn về khả năng của nó'.*"

Đúng như lời nói này, ông đã thiết kế và tái sáng tạo một Samsung vĩ đại. Và giờ đây, lấy thời điểm 2012, đúng 25 năm kể từ ngày ông nhậm chức, thông qua ba ADN thành công, Lee Kun Hee đang ấp ủ nguyện vọng của mình là

hướng tới giấc mơ trở thành doanh nghiệp có lịch sử 100 năm.

ADN thành công cần thiết cho một Samsung 100 năm đó là ADN của sáng tạo, hạng nhất và cùng thịnh vượng. Hiện tại, Samsung theo đuổi sự tăng trưởng liên tiếp với mong muốn được nhớ đến như là một doanh nghiệp vĩ đại sáng tạo ra lịch sử mới và bước nhảy đó sẽ không dừng lại.

"*Chúng ta đang đứng trên vạch xuất phát hướng đến tương lai. Mục tiêu của chúng ta là hàng đầu, với cùng một phương hướng, phóng tầm nhìn ra thế giới, đặt mục tiêu vào tương lai và chúng ta hãy cùng nhau tiến về phía trước với tư thế tràn trề sức lực.*"

Mong muốn đầy tham vọng và mục tiêu táo bạo mà Lee Kun Hee bày tỏ năm 1994 đã trở thành nguồn động lực giúp cho những con người Samsung có thể vươn vai thành những người khổng lồ.

Peter Drucker đã nói như sau thông qua tác phẩm Nhà kinh doanh đạt được mục tiêu của mình:

"*Nếu chỉ mong muốn điều nhỏ nhoi thì cũng có nghĩa là không có tăng trưởng. Nếu theo đuổi nhiều thứ bạn sẽ có thể trưởng thành thành người khổng lồ bằng nỗ lực liên tục*."

Có nghĩa là, cho dù cùng một nỗ lực giống nhau ta vẫn thấy được rõ ràng sự khác biệt trong khía cạnh tăng trưởng và tạo ra thành quả giữa doanh nghiệp chỉ đặt mục tiêu đạt được thành quả tốt và không bị phá sản với doanh nghiệp đặt mục tiêu trở thành doanh nghiệp hàng đầu thế giới.

Bản thân tôi cho rằng việc khiến cho Samsung trở thành một người khổng lồ là bởi vì nó có mục tiêu và sự mong đợi ở một tiêu chuẩn cao hơn rất nhiều so với những mục tiêu mà các doanh nhân khác yêu cầu và trông đợi. Bởi vì con người là loài động vật trưởng thành theo mong muốn của chính mình.

Chúng ta nên mong đợi về một cú nhảy vọt lớn hơn nữa của Samsung và Lee Kun Hee mà cho đến bây giờ họ vẫn đang ấp ủ mục tiêu sáng chói và tiến lên phía trước, hướng về tương lai theo một tầm nhìn không hề thay đổi.

Để đứng trên đỉnh vinh quang với tư cách là một doanh nghiệp trường thọ 100 năm tuổi đời thì hơn bất cứ điều gì, Samsung phải nắm bắt rõ được rằng trong thời đại toàn cầu hóa của thế kỷ XXI, điều nhân loại muốn là gì. Thế kỷ XXI có thể coi là thời đại tạo nên sự thỏa mãn về vật chất bằng sự phát triển công nghiệp. Vì thế hệ thống sản xuất số lượng lớn có ý nghĩa về sự tồn

tại của nó là vô cùng nhỏ bé.

Điều mà nhân loại cần đang vượt ra khỏi những yêu cầu về mặt vật chất và đang hướng đến những cái phi vật chất như cá tính, cảm tính, giá trị quan đặc trưng, kinh nghiệm, trí tưởng tượng,… Từ điểm này tôi nghĩ rằng việc thay đổi kinh doanh hướng đến khách hàng để trở thành doanh nghiệp 100 tuổi là điều cực kỳ cần thiết đối với Samsung.

Để làm như vậy, Samsung phải thấu suốt được tính đa dạng trong ham muốn mà ta không nhìn thấy được của người tiêu dùng thông qua sự dung hợp hóa kỹ thuật và phải trở thành doanh nghiệp đáp ứng được những điều đó. Và Samsung còn phải trở thành doanh nghiệp nhận được tình yêu và sự kính trọng từ xã hội toàn cầu bằng những cống hiến cho xã hội nhân loại một cách gián tiếp.

Samsung của Lee Kun Hee đã xây dựng nên triết lý kinh doanh "Lý do tồn tại của Samsung và con người Samsung nằm trong hoạt động cống hiến cho xã hội nhân loại" trong tương lai sau này. Để trở thành doanh nghiệp tồn tại 100 năm cần luôn luôn ghi nhớ đến nỗ lực cùng tồn tại nhằm trở thành doanh nghiệp được đón nhận tình yêu và sự kính trọng từ nhân loại.

Những doanh nghiệp vĩ đại tồn tại 100 năm đã tăng trưởng nhảy vọt từ doanh nghiệp thành công thành doanh nghiệp vĩ đại và từ một doanh nghiệp vĩ đại trở thành doanh nghiệp nhận được sự ngưỡng mộ của xã hội. Điều cần thiết cho Samsung chính là một bước chuyển như thế.

Phần kết

Một doanh nhân làm nên lịch sử

Lee Kun Hee là doanh nhân Hàn Quốc đầu tiên được tạp chí Times bình chọn là một trong "100 nhân vật có tầm ảnh hưởng nhất trên thế giới của năm". Lý do chọn Lee Kun Hee, được Times giải thích rằng: "Chủ tịch Lee Kun Hee của Tập đoàn Samsung đã làm biến đổi một Samsung vô danh trở thành doanh nghiệp số 1 của thế giới, đứng ra đối đầu với Sony."

Thêm vào đó, theo kết quả điều tra "Công ty được ngưỡng mộ nhất thế giới" (World's Most Respected Companies) mà tờ nhật báo kinh tế rất có uy tín của Anh Financal Times công bố ngày 19 tháng 1 năm 2004, chủ tịch Lee đứng vị trí 21 và là người Hàn Quốc duy nhất nằm trong danh sách "Nhà lãnh đạo giới tài chính thế giới được kính trọng". Không những thế, Samsung cũng là tập đoàn duy nhất trong số các doanh nghiệp Hàn Quốc vươn lên đứng vị trí thứ 32 trong bảng xếp hạng "Doanh nghiệp có tầm ảnh hưởng".

Trong bản xếp hạng lần này, chủ tịch Lee đã được đánh giá cao hơn so với những doanh nhân nổi tiếng thế giới khác như chủ tịch Von Pierer của Siemens (vị trí 27), chủ tịch Eisner của Disney (vị trí 29), chủ tịch Grove của Intel (vị trí 34), chủ tịch Ollila của Nokia (vị trí 38).

Khổng Tử trong Luận ngữ có đặt ra 3 tiêu chuẩn để đánh giá một con người, đó là quân tử tam biến. Nói một cách dễ hiểu thì, người quân tử cần có ba điều:

Nhất biến là con người toát ra thần thái nghiêm nghị ngay cả khi nhìn từ xa.

Nhị biến là khiến người khác cảm nhận được sự ấm áp khi lại gần.

Tam biến nói đến người có lời nói và hành động hợp lý, logic.

Khổng Tử đã nói rằng một người phải hội đủ ba tiêu chuẩn này mới được coi là người quân tử chân chính.

Bản thân tôi thấy ở chủ tịch Lee hội tụ đủ tam biến của một người quân tử, là ba yếu tố quan trọng nhất trong việc đánh giá con người. Ở ông có sự uy

nghiêm chế áp người khác bằng thái độ bình tĩnh và lạnh lùng. Ở ông cũng toát ra vẻ đẹp của con người ấm áp. Và ở ông lời nói và hành động được trau chuốt, cân nhắc nghiêm cẩn hợp logic.

Nếu cho tôi chọn khắc họa chân dung Lee Kun Hee chỉ bằng ba từ, thì với tôi ông chính là: "chiến lược gia bẩm sinh", "nhà cải cách đầy nhiệt huyết" và "nhà lãnh đạo đầy uy lực". Đó là tóm tắt ngắn gọn kết quả mà tôi đã dày công nghiên cứu và phân tích về doanh nhân Lee Kun Hee.

Qua từng trang trong cuốn sách này, chúng ta đã cùng nhau nghiên cứu tiểu sử ngắn gọn về cuộc đời của Lee Kun Hee - một doanh nhân thành công, chứ không phải là về con người cá nhân ông. Với vai trò là một doanh nhân, Lee Kun Hee xứng đáng nhận được điểm số là bao nhiêu? Nếu bạn là người đọc cuốn sách này thì tôi tin chắc rằng bạn đã có đủ dữ liệu để đưa ra đáp án chính xác của mình.

Không dừng ở việc khắc họa chân dung chủ tịch Lee Kun Hee - một doanh nhân thành đạt, mà tôi tin rằng từ câu chuyện về cuộc đời ông, chúng ta sẽ rút ra được những bài học hữu ích cho mình. Đó chính là mục đích lớn nhất, là động lực để tôi viết nên cuốn sách này: Cuốn sách về những lựa chọn và thách thức trong suốt 20 năm trên con đường Lee Kun Hee dẫn dắt Samsung trở thành một trong những tập đoàn hàng đầu thế giới.